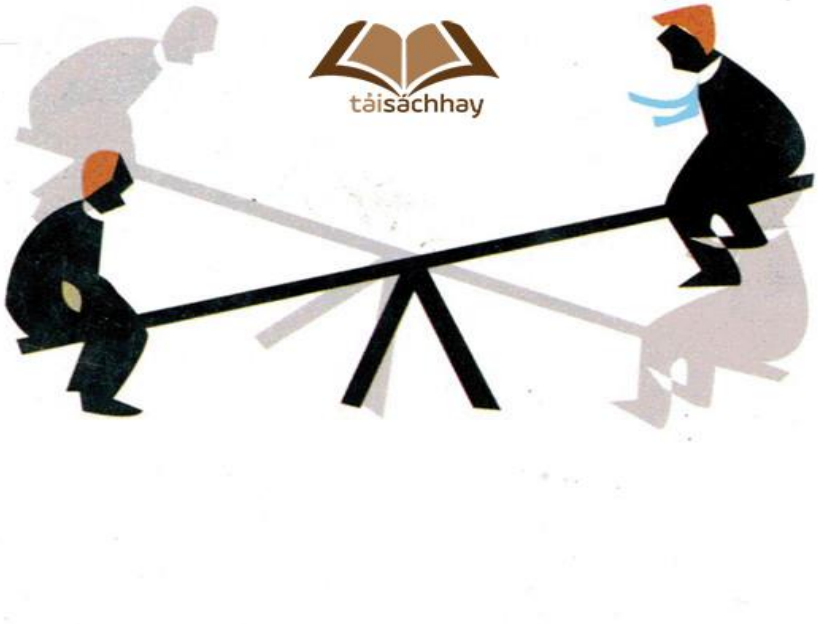
William H. Draper III

CUỘC CHƠI KHỞI NGHIỆP



Những mẹo mực hấp dẫn để bắt tay thành công với các nhà đầu tư mạo hiểm

THE START-UP GAME

NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

William H. Draper III

CUỘC CHƠI KHỞI NGHIỆP

Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động

Phát hành ebook: http://www.taisachhay.com

Tạo ebook: Tô Hải Triều

MỤC LỤC

"Để bạn tự viết nên câu chuyện của chính mình!"

WILLIAM H. DRAPER III

Độc giả và các doanh nhân Việt Nam thân mến, Mặc dù cuốn sách các bạn đang cầm trên tay chứa đựng những câu chuyện liên quan trực tiếp đến các doanh nhân tại thung lũng Silicon, Mỹ, nhưng tôi hy vọng rằng các bạn sẽ thấy chúng hữu ích trên hành trình tìm kiếm giấc mơ của mình. Xét về nhiều mặt, các doanh nhân từ mọi nẻo đường trên hành tinh này tìm đến với thung lũng Silicon không có gì khác biệt so với các doanh nhân tại Việt Nam. Họ mang trong mình những đặc điểm nổi bật có thể được tìm thấy ở bất cứ nơi đâu: sự sáng tạo tài tình, động lực không ngừng, khả năng làm việc không mệt mỏi và niềm đam mê khác biệt. Những phẩm chất cao quý đó kết hợp với những nguồn hỗ trợ mạnh mẽ – vốn đầu tư từ các nhà đầu tư mạo hiểm, một chút may mắn và thời cơ thích hợp – có thể biến những ý tưởng, tưởng chừng giản đơn thành những công ty có khả năng thay đổi cục diện thế giới. Tôi may mắn được là một

phần trong những câu chuyện này, và tôi mong rằng chúng sẽ đem đến động lực, sự khích lệ và tầm nhìn cho các bạn để các bạn có thể tự viết nên câu chuyện của chính mình.

Chúc bạn thành công!

"Khát khao làm nên những huyền thoại mới"

THÂN TRỌNG PHÚC
Nhà quản lý quỹ đầu tư DFJ VinaCapital, liên doanh giữa Draper Fisher Jurvetson (DFJ) tại Mỹ và VinaCapital tại Việt Nam

Những người yêu công nghệ và khởi nghiệp không ai không biết về các huyền thoại của thung lũng Silicon – những câu chuyện về khả năng biến các ý tưởng thành hiện thực, làm xoay chuyển cả thế giới. 27 năm trước, tôi – khi đó chỉ là một sinh viên vừa tốt nghiệp và chập chững bước vào Intel, đã may mắn được chứng kiến những huyền thoại này. Chính những câu chuyện ấy đã nhen nhóm trong tôi ngọn lửa khao khát một ngày nào đó có thể góp phần làm nên những huyền thoại mới. Giờ đây, ước mơ đó đã thành hiện thực, nhưng không phải tại thung lũng Silicon mà tại chính Việt Nam, quê hương tôi, không phải với vai trò là người khởi nghiệp mà là nhà quản lý quỹ đầu tư DFJ VinaCapital, liên doanh giữa Draper Fisher Jurvetson (DFJ) tại Mỹ và VinaCapital

tại Việt Nam. Vậy động lực nào khiến nhà đầu tư quyết định hỗ trợ người khởi nghiệp? Đâu là yếu tố quyết định thành công hay thất bại của người khởi nghiệp? Làm thế nào có những ý tưởng "có một không hai" để cho ra đời các sản phẩm và dịch vụ được nhiều người sử dụng? Quan hệ giữa nhà đầu tư và người khởi nghiệp đóng vai trò gì? Câu trả lời cho những câu hỏi trên được kể lại và phân tích kỹ lưỡng qua các câu chuyện huyền thoại mà tôi đã chứng kiến trong cuốn sách "Cuộc chơi khởi nghiệp" của William Draper, người được truyền tụng như là cha đẻ của ngành đầu tư mạo hiểm tại thung lũng Silicon, và cũng là cha của Tim Draper – sáng lập viên quỹ DFJ. Qua cuốn sách này, tôi đã học được những bài học quý giá, góp phần giúp tôi thành công hơn tại thị trường đầu tư Việt Nam. Đây là cuốn sách không thể thiếu của những ai yêu công nghệ, kinh doanh và đầu tư, đặc biệt dành cho những ai đang ấp ủ và khao khát biến giấc mơ của mình thành hiện thực.

Chúc bạn thành công!

"Doanh nhân và nhà đầu tư Sự kết đôi hoàn hảo của những người có khả năng thay đổi thế giới"

Nguyễn Hồng Trường
Quỹ đầu tư mạo hiểm IDG Ventures Vietnam

Đầu tư mạo hiểm đã không còn là một thuật ngữ quá mới mẻ ở Việt Nam trong vòng một thập kỷ qua khi hàng loạt các công ty khởi nghiệp được các nhà đầu tư mạo hiểm rót vốn thành công, tạo nên những tên tuổi lớn trong ngành công nghệ và truyền thông như VNG, VCcorp, Vatgia, Goldsun Focus Media, hay YanTV. Tuy nhiên, điều vẫn còn bí ẩn với rất nhiều doanh nhân có lẽ là câu hỏi: Các nhà đầu tư mạo hiểm suy nghĩ và ra quyết định như thế nào, hay nói cách khác, làm thế nào một công ty khởi nghiệp lọt được vào tầm ngắm của những nhà đầu tư đầy kinh nghiệm?

Cuộc chơi khởi nghiệp (The Start-up Game) của William H. Draper III (Bill Draper) mang lại cho độc giả những câu trả lời sâu sắc, giải đáp những thắc mắc của các doanh nhân khởi nghiệp, hơn thế nữa,

cuốn sách còn cho chúng ta thấy mối quan hệ nội tại giữa nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân.

Điểm đặc biệt của cuốn sách trước hết nằm ở tác giả. Bill Draper là một nhà đầu tư mạo hiểm thành công trong một gia đình đặc biệt có 3 thế hệ đều là những nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng, với người cha là Tướng William Draper – nhà đầu tư mạo hiểm đầu tiên của nước Mỹ, và con trai ông, Tim Draper – người sáng lập DFJ Global Network hoạt động đầu tư mạo hiểm trên quy mô toàn cầu. Nhà Draper là một tượng đài sống tại Thung lũng Silicon và câu chuyện của Bill Draper lý giải vì sao họ có thể làm được những điều phi thường đó.

Nhiều bạn đọc là doanh nhân sẽ nóng lòng muốn tìm hiểu xem những yếu tố nào giúp doanh nghiệp thu hút được vốn đầu tư, những phẩm chất nào ở doanh nhân mà các nhà đầu tư mạo hiểm tìm kiếm, cách thức tiến hành đầu tư cũng như bí quyết đàm phán: bạn sẽ nhanh chóng nhận ra những lời khuyên của Bill không khác nhiều so với lời khuyên của bất cứ

nhà đầu tư nào khác, đều tập trung xoay quanh hai nhân tố chính: Con người (bản thân nhà sáng lập cùng đội ngũ của anh ta), và Sản phẩm của mô hình kinh doanh. Điểm khác biệt là ở những câu chuyện phong phú mà Bill sử dụng để diễn giải các khía cạnh khác nhau của hai yếu tố này.

Những câu chuyện của Bill là một sự đan xen giữa quá khứ và hiện tại, giữa những câu chuyện khởi nghiệp của chính gia đình ông và sự thay đổi gần một thế kỷ qua trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm. Câu chuyện đầu tư đôi lúc như đi lạc dòng vào hồi ức của Bill về người cha, trong thời đầu dựng nghiệp, hay những câu chuyện về tầm nhìn và khả năng biến chuyển tình thế của con trai ông, Tim Draper, trong thời kỳ đầu tư mạo hiểm đã trở nên phổ biến. Nó có lúc bị gián đoạn bởi những hồi ức về các nhân vật chính trị đặc biệt mà ông có dịp làm việc trong quá khứ như nhà lãnh đạo Trung Quốc – Đặng Tiểu Bình, Chủ tịch Cu Ba – Fidel Castro, hay câu chuyện về một thập kỷ "biến mất" của chính Bill Draper để tham gia hoạt động trong chính phủ của Tổng thống Reagan.

Câu chuyện dài của Bill có quá nhiều các nhân vật, đến và đi, theo một trình tự thời gian phi tuyến tính với cả những thành công lẫn thất bại – vậy thông điệp của ông là gì? Đó chính là điểm tương đồng đặc biệt giữa những con người được ông nhắc đến, cho dù họ là một vĩ nhân chính trị hay một doanh nhân phá sản, họ đều là những nhân vật thay đổi thế giới. Bill phác họa chân dung và mô tả những khía cạnh đặc biệt về tầm nhìn và cách thức thay đổi thế giới của họ: Đó chính là ý nghĩa của đầu tư mạo hiểm và cũng chính là điều Bill muốn nhắn nhủ với các doanh nhân, nếu họ muốn trở thành doanh nhân thu hút được sự chú ý của các nhà đầu tư mạo hiểm.

Câu chuyện của Bill là một món cocktail với sự pha trộn có chủ ý giữa câu chuyện về thân thế sự nghiệp của chính ông và gia đình của ông, một bài giảng nhiều minh họa về đầu tư mạo hiểm, và một bức tranh có tính cá nhân hóa về lịch sử ngành đầu tư mạo hiểm. Qua đó, người đọc không chỉ thấy các công ty khởi nghiệp ra sao mà còn được thấy chính các quỹ đầu tư khởi nghiệp như thế nào, từ những

quỹ do gia đình ông lập ra đến những tên tuổi lớn nhất trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm sau này như Sequoia, Kleiner Perkins hay Greylock. Các nhà đầu tư mạo hiểm ở thung lũng Silicon lại khởi nghiệp lần thứ hai với xu hướng đi ra thế giới, gia đình ông cũng nằm trong số những người tiên phong đó với câu chuyện về Bill Draper, khi đã đến tuổi có thể về hưu, lại bắt tay khởi sự một quỹ đầu tư hoạt động ở thị trường Ấn Độ. Ông đã bỏ lỡ thị trường Trung Quốc khi dành thời gian đánh cược đầu tư vào Ấn Độ, nhưng con trai ông đã kịp quay lại với thị trường này. Bill Draper kết thúc câu chuyện phiêu lưu đa dạng của mình với một lần "khởi nghiệp" đầu tư kiểu khác, đó là tham gia vào công việc từ thiện theo cách của nhà đầu tư: Đầu tư vào những doanh nghiệp xã hội. Một lần nữa, ý nghĩa về những con người thay đổi thế giới lại được thể hiện rất rõ nét, các doanh nhân thành công không nhất thiết là người tạo ra những sản phẩm có giá trị kinh tế khổng lồ, mà hoàn toàn có thể là những người tạo ra cách thức thay đổi cuộc sống của những người nghèo khó và dễ bị tổn

thương nhất trong xã hội, đúng như cách nói của David Bornstein: “Các doanh nhân làm thay đổi nền kinh tế, các doanh nhân xã hội làm thay đổi xã hội”.

Doanh nhân và nhà đầu tư – sự kết đôi hoàn hảo của những con người có khả năng làm thay đổi thế giới. Đó chính là điều Bill Draper muốn chia sẻ với độc giả bằng chính câu chuyện cuộc đời mình. Bạn đọc doanh nhân muốn đi tìm sự kết đôi này và muốn biến sự kết đôi đó trở nên hoàn hảo, thì “Cuộc chơi khởi nghiệp” là cuốn sách sẽ đem lại cho bạn những gợi ý tuyệt vời nhất.

Chúc bạn thành công!

Lời giới thiệu

Thay đổi không chỉ cần thiết cho cuộc sống – thay đổi chính là cuộc sống," Alvin Toffler, một người theo thuyết vị lai, đã từng kết luận như vậy. Ông tin rằng động lực to lớn thúc đẩy đổi mới chính là công nghệ, sự ra đời tự nhiên của nó cũng khai sinh cho các công nghệ tiên tiến sau đó.

Máy in của Gutenberg, bóng đèn của Edison, điện thoại của Bell là những ví dụ điển hình cho các phát kiến công nghệ thời kỳ đầu, chính những phát minh vĩ đại này đã làm biến đổi hoàn toàn cách sống, học tập và giao tiếp của con người. Sự ra đời của những công nghệ đột phá này khiến các chuẩn mực xã hội trở nên phong phú hơn và các nhân vật có tầm ảnh hưởng xuất hiện nhiều hơn. Như Henry Ford đã từng nói: "Nếu tôi hỏi mọi người muốn gì, họ trả lời rằng họ muốn những con tuấn mã." Tài năng của Ford đã "lật ngược" hiện trạng thời bấy giờ và sáng tạo ra một loại phương tiện vận chuyển hoàn toàn mới là ví

dụ điển hình cho nguồn năng lượng thúc đẩy cỗ máy đổi mới.

Thay đổi về công nghệ không còn quá mới mẻ. Điều mới mẻ chính là tỷ lệ lũy tiến của những tiến bộ công nghệ, kéo theo sự gia tăng các mối liên kết hay còn được gọi là một xã hội toàn cầu.

Lịch sử đã chỉ ra mối tương quan trực tiếp giữa lượng thông tin trung bình mà một người dân được tiếp cận với quá trình phát triển kinh tế ở đất nước mà họ sinh sống. Ngày càng có nhiều người trên thế giới được tiếp cận với những thông tin mới, các công cụ hỗ trợ vượt trội để giúp họ phối hợp, giao tiếp, hình thành ý tưởng và hòa mình vào dòng chảy mạnh mẽ của suối nguồn tri thức. Có khoảng 3 tỷ lượt tìm kiếm thông qua Google mỗi ngày, khoảng 500 triệu người sử dụng Facebook cập nhật khoảng 700 trạng thái (status) mỗi giây; khoảng 190 triệu người sử dụng Twitter cập nhật (tweet) 65 triệu lần mỗi ngày; và kể từ khi ra đời vào năm 2003, 250 tỷ phút gọi nội mạng qua Skype miễn phí đã được thực

hiện. Đó là những con số tính trong thời điểm hiện tại và khi bạn đọc cuốn sách này, thì tất cả các số liệu ấy đều đang lũy tiến theo giây.

Vì thế, Google, Facebook, Twitter và Skype đều giống nhau ở một điểm, chúng đều làm thay đổi thế giới một cách nhanh chóng. Ngoài ra, chúng còn có một điểm tương đồng rất đặc biệt khác, đó là cả bốn tập đoàn này đều có được sự phát triển như ngày nay, phần lớn nhờ sự “ươm mầm” và “nuôi dưỡng” của các quỹ đầu tư mạo hiểm. Nếu ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm không tồn tại, rất có thể sẽ không có sự xuất hiện của bất cứ doanh nghiệp nào kể trên.

Đương nhiên, đầu tư mạo hiểm không đơn thuần chỉ là vấn đề tài chính. Đó là niềm đam mê và óc sáng tạo kết nối tầm nhìn đột phá của các doanh nhân say mê hiện thực hóa thành công tầm nhìn ấy. Nó là động lực “phù phép” một doanh nghiệp nhỏ lẻ mới thành lập trở thành một tổ chức có thế lực toàn cầu.

Đầu tư mạo hiểm đã chảy trong huyết mạch của gia đình Draper. Tướng William Draper là một nhà đầu

tư mạo hiểm người Mỹ tiên phong – người lập ra công ty cổ phần đầu tư mạo hiểm đầu tiên trên toàn thế giới. Con trai ông, Bill (tác giả của cuốn sách này), người hiện đang có vài trăm thương vụ đầu tư đứng tên mình cũng bắt đầu khởi nghiệp từ năm 1959 trước khi "đầu tư mạo hiểm" được định nghĩa đầy đủ và hiểu biết đúng đắn. Con trai của Bill, Tim, người sáng lập Tập đoàn Draper Fisher Jurvetson và DFJ Global Network, là một trong những nhà đầu tư mạo hiểm tài năng nhất hiện nay. Cả ba thế hệ nhà Draper đã đóng góp một phần không thể thiếu trong việc khai tỏ lĩnh vực đầu tư mạo hiểm hấp dẫn này – một hệ sinh thái doanh nghiệp hoàn toàn mới mẻ.

Cho dù bạn vừa mới thành công hay thất bại ở thung lũng Silicon hoặc đơn giản chỉ muốn biết về những thành bại của họ, thì chắc chắn bạn không thể bỏ qua cuốn sách hấp dẫn này với các câu chuyện lý thú về ba thế hệ gia đình Draper. Bill thực sự đã làm được một điều tuyệt diệu cho những người đam mê công nghệ và đổi mới như chúng tôi bằng việc ghi chép lại

những trải nghiệm của họ. Những câu chuyện của họ xứng đáng được kể lại và được lắng nghe.

Eric Schmidt

CEO kiêm Chủ tịch HĐQT Google

Giới thiệu: Bữa sáng ở nhà hàng Buck's

Hãy bắt đầu cuộc hành trình lạ thường này ở một nơi thật độc đáo, một điểm đến hoàn toàn trái ngược với vẻ ngoài của nó: Nhà hàng Buck's – niềm tự hào của mảnh đất Woodside (với dân số 5.352 người), thuộc khu vực được quy hoạch hợp lý ven thung lũng Silicon, California. "Độc đáo" có thể là từ hơi cường điệu hóa, thế nhưng tôi sẽ cho các bạn thấy Buck's đã biết tận dụng nét "lạ" đó theo hướng hoàn toàn phá cách như thế nào.

Từ ngoài vào, Buck's không cho bạn hình dung về những gì đang đón đợi bạn bên trong nhà hàng. Đầu tiên bạn sẽ thấy một chú cá gỗ – Woody – dài hơn 6m nằm "phơi cạn" ở cuối bãi đỗ xe áp sát một rừng cây rậm rạp. Tuy nhiên, Buck's lại chẳng khác nào một nhà hàng hiện đại nhất nằm trong khu thương xá cao cấp ở bất kỳ một thành phố phía tây nhỏ bé nào thuộc khu vực núi đá vôi nổi tiếng này: Sự phối hợp cách trang trí bằng gỗ với hai mảng màu sáng tối tương phản, các thanh gỗ dài được ghép lại với nhau

tạo thành mái hiên ấn tượng phía trên lối đi để bảo vệ hàng lang của nhà hàng chống chọi lại thời tiết xấu – một hiện tượng hiếm gặp ở đây – còn tên của nhà hàng được chạm khắc đơn giản, rõ ràng trên đá khối lớn – một "đặc sản" vốn đã trở thành nét riêng biệt của California. Có lẽ, khiếm khuyết duy nhất của Buck's là một vài chiếc cột buộc ngựa và một hai cái máng xối nước.

Nhưng khi bước chân vào bên trong nhà hàng thì mọi phán đoán và hồ nghi của bạn đều sẽ tan biến.

Đập vào mắt bạn ngay khi đặt chân vào quán là bức tượng Nữ thần Tự do cao gần bằng người thật: Toàn thân bức tượng có màu xanh xám với chiếc vương miện màu lá có đỉnh nhọn nhưng "nàng" lại đang nắm một ngọn đuốc trông không mấy phù hợp. Nhìn gần hơn, ngọn đuốc chẳng khác nào một cây kem hoa quả sô-cô-la, được tắm trong kem tươi và phô mai nóng. Hôm nay, "Nữ thần Tự do" của quán đột nhiên đeo một chiếc ống nghe lẫn vòng hoa choàng cổ kiểu Hawaii nhưng "thứ đồ trang sức" này chỉ là tạm thời

và sẽ sớm được gỡ xuống. Thi thoảng, mọi người còn treo cả áo khoác của mình lên các đỉnh nhọn của chiếc vương miện. (Tôi là một trong số đó.)

Tiếp đến, ánh mắt bạn sẽ lướt qua toàn cảnh không gian bên trong quán, nơi chẳng khác nào khung cảnh sau khi Mad Hatter[1] dội thẳng một cơn bão lốc xuống nhà kho của Smithsonian. Đồ quý giá, phế liệu, những bức tranh vô giá lẫn chẳng có giá trị gì choán mọi ngóc ngách của các bức tường và trần nhà. Ở gian chính giữa, một mô hình máy bay hai tầng được gắn cố định trần trong tư thế "sắp hạ cánh". Ngoài ra, lơ lửng trên trần nhà là một con cá mập báo dài khoảng 2m được "phù phép" thành một chiếc khinh khí cầu có thể điều khiển được. Hai đôi ủng cao bồi – lần lượt được sơn màu xanh, đỏ, hồng và vàng treo lủng lẳng phía trên quầy bar.

Nếu bạn lần tìm thứ gì đó để giảm bớt sự nhức mắt bằng cách hướng ánh nhìn đến hai chiếc thùng trưng bày thấp được làm bằng gỗ ở hai bên cửa ra vào, thì chẳng có gì hay ho cả. Một thùng được dán sơ sài

dòng chữ: "THANKS FOR THE MEMORIES" (Cảm ơn vì những ký ức của quý vị), hóa ra lại là một bộ sưu tập những con chip bộ nhớ được sắp xếp tỉ mỉ. Những con chip này được sản xuất bởi tập đoàn sản xuất thiết bị vi mô cải tiến Advanced Micro Devices, một doanh nghiệp được thành lập gần Sunnyvale vào năm 1969 với số vốn ban đầu 100.000 đô-la. Chiếc hộp còn lại đựng mẫu của 12 loại đồ ăn sáng làm từ ngũ cốc – Corn Pops, Cheerios, Cookie Crisp (bánh giòn)... – được thiết kế và sắp xếp tương xứng với những con chip trưng bày.

Tùy từng lúc, bạn có thể gặp ông chủ của Buck's, Jamis MacNiven, người đã cùng vợ mình Margaret, thành lập nhà hàng này từ năm 1991 cũng như trang trí và liên tục đổi mới nhà hàng kể từ đó. MacNiven là một người đàn ông lực lưỡng, tốt bụng với mái tóc muối tiêu dài chải bồng ra phía sau. Cởi mở, hòa nhã, hoạt ngôn và nhanh nhẹn, MacNiven là một ứng viên đáng gờm của tôi cho vị trí Doanh nhân Sáng tạo nhất thế giới trong nhiều năm. Ngoài việc là ông chủ nhà hàng, MacNiven cũng là một cây viết và đồng sở

hữu một chiếc khinh khí cầu có thể điều khiển được. Ông cũng chính là người đưa ra ý tưởng tổ chức một cuộc đua xe goòng ở thung lũng Silicon, lấy tên Sand Hill Challenge (Thử thách Sand Hill), đây một cuộc tranh tài khéo léo giữa các doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm nhằm gây quỹ cho các chiến dịch phản đối sử dụng chất có cồn khi đang lái xe cũng như các mục đích từ thiện khác. Nhiều thí sinh tham gia giải đấu – một cuộc đua diễn ra trên đường Sand Hill huyền thoại, nơi các nhà chức trách đồng ý cấm các phương tiện lưu thông trên con đường này trong suốt thời gian diễn ra giải đấu – khá nghiêm túc. (Chiếc xe goòng màu vàng tươi được treo trên trần của nhà hàng Buck's được Mohr Davidow thiết kế và sử dụng trong một cuộc đua, anh là một trong những nhà đầu tư mạo hiểm thành công nhất thung lũng này. Davidow và đội của mình đã mất 1.100 giờ để chế tạo chiếc xe). Một số thí sinh khác, như MacNiven ghi lại trong cuốn sách độc nhất vô nhị của mình, Breakfast at Buck's (tạm dịch: Bữa sáng tại nhà hàng Buck's), chỉ tham gia giải đấu để giải trí:

Draper Fisher Jurvetson luôn được liệt vào đội có ý tưởng siêu việt. DFJ đầu tư vào những ngành khoa học độc đáo, bao gồm công nghệ nano, thế giới của những bộ truyền động siêu nhỏ hoặc hơn thế. Có một năm, cả đội của DFJ trong bộ quần áo phòng thí nghiệm đã dựng nên một chiếc lều bạt và trưng bày những bức ảnh của một chiếc ô tô nano (Nano Car) được chụp bằng kính hiển vi điện tử. Đó là phương tiện được cho là có độ dài khoảng 1/1.000.000.000 cm và có một "người lái" siêu nhỏ điều khiển chiếc xe này trên "đường đua". Một chiếc ô tô cơ học lượng tử được gắn động cơ phản lực; có tốc độ siêu nhanh và có thể chạy 10.000 lượt khứ hồi trên "đường đua". Đội của Tim xuất hiện với một chiếc kẹp nhỏ và Tim Draper chịu trách nhiệm gắp chiếc ô tô và thả nó xuống một thanh nhựa đặt trên đường. Nó đã thu hút được sự chú ý của toàn thể đám đông cũng như tạp chí Small Times, một tạp chí chuyên về động cơ nano. Họ đã đăng bài và hết lời ca tụng nó như thể đó thực sự là một công trình khoa học đầu tiên.

Tôi đã đến Buck's rất nhiều lần để ăn uống. Tim, con trai tôi cũng vậy, nó là người sáng lập ra quỹ đầu tư Draper Fisher Jurveton, người bảo trợ đáng tự hào của Nano Car và là thế hệ nhà đầu tư mạo hiểm đời thứ ba của gia đình Draper. Câu chuyện của tôi có thể bắt đầu dễ dàng hơn nếu tôi tuyên bố rằng cha tôi – Tướng William Draper Jr., một nhà đầu tư mạo hiểm, cũng đã từng ăn uống ở Buck's, nhưng nếu thế thì cuốn sách có thể kéo dài vô tận. (Cha tôi mất năm 1974, 17 năm trước khi Buck's mở cửa). Nhưng bởi cha là người đã ươm mầm cho thung lũng Silicon và vì Buck's là tinh hoa được chắt lọc từ những nét đặc biệt, độc đáo và hấp dẫn của thung lũng này – mảnh đất nơi những ý tưởng vĩ đại giao thoa với các dòng đầu tư tài chính thông minh – tôi nghĩ cha sẽ luôn ở trong trái tim chúng tôi bất cứ khi nào chúng tôi đến Buck's.

"Con cá mất"

"Ý tưởng gặp gỡ tiền bạc" chính là lý do tôi nói rằng không thể "trông mặt mà bắt hình dong" "nàng

Buck's" ngay từ lần đầu tiên. Cùng với một vài hồ nước khác ở thung lũng này, Buck's không chỉ là một nhà hàng với lối trang trí lập dị, kiểu cách, một ông chủ nhà hàng đầy sáng tạo, hay những suất ăn lớn đầy ú ụ. Đó là một nơi "định giá" con người, thách thức các ý tưởng và chốt hạ các thương vụ làm ăn chỉ bằng một cái bắt tay. Buck's là nơi các doanh nhân tương lai gặp gỡ những nhà đầu tư mạo hiểm, các "nhà đầu tư thiên thần" gặp gỡ những kẻ "rỗng túi" và các mạng lưới cứ thế mở rộng. Hay nói cách khác đó là nơi các nhà đầu tư tương lai theo đuổi mục tiêu tốt đẹp.

Các nhà đầu tư tương lai theo đuổi mục tiêu tốt đẹp – tiền bạc theo đuổi ý tưởng tiềm năng – là tình huống mà Tim và tôi đối mặt vào trong những ngày cuối đông và đầu xuân năm 1995. Mùa xuân năm 1994, Jerry Yang, 25 tuổi và David Filo, 27 tuổi – hai cựu sinh viên công nghệ điện tử Đại học Stanford, hai nghiên cứu sinh với một đồ án thiết kế mạch điện tích hợp hỗ trợ máy tính – đã nắm được thời cơ của mình. Giáo sư hướng dẫn của họ được nghỉ phép vào

thời gian đó của năm, vì thế hai chàng trai này có thêm thời gian rảnh hơn thường lệ như sau này họ viết về mình (với tư cách ở ngôi thứ ba):

Hoàn toàn khác biệt với các thế hệ sinh viên đi trước và thật đáng ca ngợi, David và Jerry không sa đà vào những việc tiêu tốn thời gian vô ích. Họ không tham gia vào vô số các cuộc thi Frisbee (ném đĩa), rèn luyện kỹ năng leo núi trong tòa nhà đá ở khuôn viên Stanford, thành lập câu lạc bộ home-brew (tự ủ bia ở nhà), hoặc tham gia vào các cuộc chạy marathon nước rút. Thay vào đó, họ thích thú với World Wide Web (Mạng lưới toàn cầu), như thể nó đang trở thành điểm nóng nhất và đáng quan tâm nhất trên thế giới.

Cụ thể hơn, Yang và Filo đang sưu tầm một danh sách các website yêu thích của họ. Ngày nay, bất kỳ một học sinh tiểu học nào cũng có thể giải thích câu hỏi "website là gì" và thậm chí chúng còn đưa ra một vài cách định nghĩa khác nhau. Thời bấy giờ, mọi chuyện hoàn toàn khác. Một vài năm trước đây – vào

những năm 1990 – chỉ có hơn chục nút mạng[2] trong mạng lưới máy tính toàn nước Mỹ được Bộ Quốc phòng phát triển trong nhiều năm – nghiên cứu được tài trợ này nhằm hướng tới việc tạo ra một mạng lưới thông tin liên lạc chống thảm họa. Những nút mạng này đều được đặt ở các cơ quan chính phủ hay các trường đại học và chỉ những tay hacker tầm cỡ mới có thể tiếp cận được chúng, thế nhưng sự ra đời của "trình duyệt" Mosaic vào năm 1993 đã thay đổi hoàn toàn điều đó. Nó cung cấp cho dân mù công nghệ một giao diện người dùng đồ họa để "du hành" trong không gian ảo đầy lý thú này. Cũng vào năm đó, trong khoảng thời gian rảnh này, với đồ án tiến sỹ của mình, Filo đã phát hiện ra trình duyệt Mosaic và bắt đầu tìm kiếm cũng như lưu trữ địa chỉ các website thú vị.

Đầu mùa xuân năm sau, Yang và Filo đã cùng nhau thực hiện ba bước tiến quan trọng hơn. Đầu tiên, họ viết một chương trình phần mềm nhằm tìm kiếm ra các trang mới. Tiếp đến, họ nảy ra ý tưởng về một hệ thống chỉ số hóa – càng ngày càng có nhiều trang

mới "chui tọt" vào "tệp" định sẵn – dựa vào đó, họ phát triển các mục lớn, nhỏ và nhỏ hơn. Cuối cùng, họ quyết định chia sẻ miễn phí thành quả của mình với bất cứ ai quan tâm, dựa trên tinh thần tự do và chia sẻ không giới hạn của web. Bởi dữ liệu được lưu trong máy tính của Yang, nên họ đặt tên nó là "Cẩm nang của Jerry về mạng lưới". Khi nó được mọi người biết đến thì Yang đã đặt lại là "Cẩm nang của David và Jerry về mạng lưới" vì anh cho rằng công trình nghiên cứu này không phải hoàn toàn của riêng mình.

Cái tên quá nhiều chữ đó đã không tồn tại được lâu. Trong quá trình tìm kiếm một cụm từ thay thế đỡ dài dòng hơn, họ đã chợt nghĩ đến cái tên "Yahoo!", dựa trên tạo hình loài thú mang hình người trong tác phẩm nổi tiếng của Jonathan Swift – Gulliver's Travels (Gulliver du ký). Dần dần, Phòng máy chủ của khoa Kỹ thuật điện tử trường Đại học Stanford đã không còn đủ chỗ cho họ làm việc sau giờ học nữa vì thế trường đã tặng cho họ một nhà xe lưu động, "căn phòng của họ vô cùng bừa bộn với các thiết bị

cuối vương vãi khắp nơi, những hộp pizza lẫn lộn trong đống quần áo bẩn và gậy đánh golf.”

Tháng Tư năm 1994, Yahoo! được tạo ra với hàng trăm trang mạng và nhận về hàng nghìn cú hit mỗi tuần. Vào khoảng tháng Chín, con số này lên đến 2.000 trang và 50.000 hit mỗi ngày, rồi 10.000 trang và 1 tỷ hit mỗi ngày vào tháng Một năm 1995. Tuy nhiên, cũng trong khoảng thời gian này Đại học Stanford cho rằng “cái thứ gọi là Yahoo! đó” đã tiêu tốn quá nhiều nguồn lực của trường chỉ để duy trì sở thích của hai học viên cao học. Vì thế, Yang và Filo bắt đầu tìm kiếm những nguồn hỗ trợ khác cho dự án kinh doanh mới tạo dựng của mình.

Thực tế, mong muốn chuyển “trụ sở” Yahoo! ra khỏi khuôn viên trường là động lực thúc đẩy Yang và Filo thương mại hóa niềm đam mê công nghệ của mình. Họ có khát vọng đối với những dự án kinh doanh mạo hiểm dựa trên nền tảng web – họ không thể thoát khỏi sức hấp dẫn của các hoạt động kinh doanh – nhưng kế hoạch ban đầu của họ là cung cấp Yahoo!

miễn phí và hướng đến số đông. Cả hai đều không được đào tạo về kinh doanh một cách bài bản và hoàn toàn thiếu kinh nghiệm đối với việc này. Vì thế họ đã miễn cưỡng đề nghị một người bạn, Tim Brady – học viên cao học năm hai tại Đại học Harvard – viết một dự án kinh doanh cho Yahoo!.

Kế hoạch của họ hoàn thành vào tháng Ba năm 1995. Nó mô tả một dịch vụ miễn phí dành cho người dùng cuối, với các mục quảng cáo chỉ xuất hiện trên top 5 các trang được truy cập nhiều nhất theo dự tính, kế hoạch sẽ mang lại 4,15 triệu đô-la lợi nhuận tính đến năm 1996 (con số thực tế là 20 triệu đô-la). Filo đã buộc phải đảm nhận vị trí Tổng giám đốc còn Yang là Chủ tịch kiêm Giám đốc Tài chính (CFO) của công ty – thật nực cười bởi cả hai đều cho rằng mình không chuẩn bị tinh thần để điều hành một doanh nghiệp.

Yahoo! chính thức được thành lập vào ngày 5 tháng Ba năm 1995. Một nét đặc trưng khác biệt của cổng thông tin web – được thiết kế gắn liền với cấu trúc trung tâm của nó – chính là khả năng tìm ra địa chỉ

nguồn nơi người sử dụng hệ thống truy cập website. Mặc dù Filo và Yang đã nhận thức được chức năng theo dấu này từ trước như là một cách để cải thiện hiệu suất danh mục tìm kiếm và phân loại thông tin của họ, nhưng những người quan sát tinh tế nhận ra chức năng quan trọng này có thể được sử dụng để bán các quảng cáo có mục đích.

Cuối cùng, khách hàng và các nhà đầu tư tiềm năng bắt đầu chú ý đến họ. Yang và Filo nhận được một lời mời chào trị giá 2 triệu đô-la từ Steve Case của America Online (tập đoàn này từng tuyên bố rằng nếu họ không chịu bán, AOL sẽ đưa ra đề nghị cạnh tranh và nuốt chửng Yahoo!). Các nhà đầu tư mạo hiểm cũng bắt đầu lên đường tới nhà xe lưu động trong khuôn viên Stanford. Trong số họ có Mike Moritz của quỹ đầu tư Sequoia, một đại diện đến từ Draper International LLC (tôi) và một đại diện từ quỹ của gia đình chúng tôi, Draper Associates – Hiệp hội Draper (con trai tôi, Tim).

Thực sự, việc tôi theo đuổi Yahoo! diễn ra rất tình cờ. Robin Richards, đối tác của tôi ở Draper International biết đây là một hiện tượng Internet không thể bỏ qua. Cô ấy đã vào Stanford cùng với Yang và đưa ra những nhận xét bóng gió rằng nhất định cậu ấy sẽ làm nên điều gì đó ấn tượng. Đương nhiên, tôi tin vào nhận định của Robin – lúc đó chúng tôi hợp tác với nhau trong quá trình đặt những nền móng đầu tư mạo hiểm đầu tiên tại thị trường Ấn Độ – vì thế tôi gọi cho Tim và gợi ý nó nên cân nhắc vụ này. Tôi biết rằng mình sẽ tập trung toàn bộ sức lực vào Ấn Độ trong thời gian tới, vì thế tôi chỉ đơn giản là "phím" cho thằng bé một cơ hội mới thú vị.

Tôi giới thiệu Tim với Jerry Yang trong một bữa sáng ở Buck's vào thứ Tư, và hai cha con tôi đã thực sự rất ngạc nhiên với những gì mình nghe thấy. Quả thực, dù tôi đã từng đầu tư vào một trong những công ty phần mềm đầu tiên trên thế giới nhiều năm trước đây – Activision, nhà phát triển trò chơi mà các cổ đông của Sutter Hill quyết định hỗ trợ vào năm 1979 – nhưng tôi đã xa vùng bờ biển phía Tây này hơn 12

năm vì thế Tim thông hiểu thế giới Internet đang bùng nổ ở nơi đây hơn tôi. Thứ Bảy tuần tiếp theo, Tim đi xe máy đến nhà xe lưu động để xem bản mẫu và thằng bé ngay lập tức nhận ra rằng vụ này có thể mang về một cú home-run[3].

Tim mời hai nghiên cứu sinh tài năng và có tầm nhìn này tới văn phòng của Draper Associates để trình bày trực tiếp và thuyết phục (make a pitch) John Fisher, một cổ đông của công ty, trong thương vụ đầu tư tiềm năng này. "Pitch" không khác gì một lời "chào hàng" trong kinh doanh mà các doanh nhân tiềm năng thử nghiệm và thu hút các nhà đầu tư tiềm năng trong một vụ thỏa thuận. Tôi sẽ nói thêm về những buổi trình bày trực tiếp như thế này và tác dụng của nó trong các chương tiếp theo.

Trong dịp vinh dự được giúp đỡ cậu con trai mình, tôi cũng có mặt trong buổi gặp mặt đặc biệt đó. Trong suốt cuộc gặp mặt, Yang và Filo có vẻ hơi hồi hộp nhưng lại rất tự tin về các kỹ năng chuyên môn. Tôi nhớ Fisher đã bày tỏ thái độ hoài nghi của mình

một cách lịch sự về khả năng điều hành doanh nghiệp dựa trên những thiếu sót trầm trọng về kinh nghiệm kinh doanh của hai người họ. Yang và Filo hoàn toàn đồng ý với nhận định đó vì thế họ đề nghị Tim và Fisher gợi ý một ứng viên vào vị trí CEO để dẫn dắt doanh nghiệp vẫn còn non trẻ này.

Có lẽ thái độ này sẽ khiến bạn vô cùng ngạc nhiên: Rằng một cá nhân có ý tưởng nhưng sẵn sàng – thậm chí háo hức – trao toàn quyền quản lý sản phẩm trí tuệ của mình cho một CEO được nhóm các nhà đầu tư đề xuất. Thực tế, chuyện này lúc nào cũng có thể xảy ra, mặc dù đôi khi không phải chờ đến giai đoạn sau trong quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Chuyện này không hề đơn giản. Để tìm được một nhà quản lý tiềm năng, biết nhìn xa trông rộng có thể lèo lái công ty không bao giờ dễ dàng. Tim lướt qua danh sách những ứng viên tiềm năng trong đầu (những mạng lưới này là "thần chú" của các nhà đầu tư mạo hiểm thành công). Tim cố gắng lục lọi trí nhớ của mình chọn ra một ứng viên vừa có đủ tham vọng để

biến Yahoo! từ một ý tưởng thành một hiện tượng, có đủ dũng khí để phiêu lưu với một tầm nhìn mới mẻ trong tương lai.

Tim cho rằng ứng cử viên phù hợp nhất lúc này là một người bạn thân của mình, Jay O'Connor. Jay khoảng 35 tuổi, là một người mát tay trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp phát triển. Cậu ta và tôi đã đến thăm nhà xe lưu động của Yang và Filo trong một buổi chiều nắng đẹp vào những ngày cuối tháng Ba và được trải nghiệm các ứng dụng của Yahoo!, giống như Tim cách đây mấy ngày. Cách bài trí trong nhà xe lưu động chẳng có gì hấp dẫn – lúc đó chúng tôi phải đi vòng qua chiếc xe đạp của Filo, trèo qua tấm ván trượt, đến gần cái màn hình máy tính nhỏ xíu của anh ta để xem có thứ gì trên đó – nhưng thực sự, bản demo thử nghiệm ngắn gọn đến kinh ngạc. Filo đề nghị tôi hỏi bất cứ điều gì tôi muốn vì thế tôi đã đề nghị anh ấy đưa ra mức học phí hiện tại ở Đại học Yale, nơi tôi là một cổ đông. Anh ấy đánh một vài từ khóa và gần như ngay lập tức một giá sách ảo với một số cuốn sách dày có dòng chữ "Đại học Yale"

màu xanh và trắng ở gáy hiện trên màn hình máy tính. (Đây là trang chủ đầu tiên của Đại học Yale – vào mùa xuân năm 1995). Sau một vài thao tác nữa trên bàn phím, con số 21.000 đô-la/năm ngay lập tức xuất hiện. Thật kỳ diệu!

Cuối cùng, Jay đã từ chối lời mời về làm việc ở Yahoo! của Tim. (Lúc đó, Tim đưa ra với Jay dự đoán của mình – "Tôi nghĩ rằng anh sẽ kiếm được 10 triệu đô-la nếu anh theo vụ này" – hóa ra con số thực tế còn cao hơn rất nhiều). Jay đã rất thành công ở Intuit trong vai trò là người phát triển phần mềm QuickBooks[4] kết hợp với hệ thống quản lý tài chính của các doanh nghiệp nhỏ chiếm ưu thế. Nếu có lúc nào đó Jay nhìn lại, tôi chắc rằng cậu ta sẽ vừa tiếc nuối vừa hân hoan.

Trong hơn một tháng, Yang và Filo tiếp tục thương thảo với các nhà đầu tư tiềm năng đang cạnh tranh nhau, trong đó có Tim. Họ cũng tiếp tục trao đổi với Steve Case của AOL. Cuối cùng, vào tháng Tư năm 1995, Yahoo! tuyên bố chấp nhận lời đề nghị 1 triệu

đô-la đầu tư từ Sequoia, đổi lại công ty đầu tư mạo hiểm này có 25% cổ phần công ty. Việc Sequoia chọn Tim Koogle là CEO cũng là một phần trong thỏa thuận này. Đây là vụ đầu tư đầu tiên của Sequoia trong lĩnh vực dot-com và được Mike Moritz, một người "vô danh" đối với chúng tôi tại thời điểm đó, sắp xếp tới thăm nhà lưu động. Tim gọi cho Sequoia để đàm phán tham gia vào vụ làm ăn này với tư cách đồng chủ đầu tư nhưng Sequoia không muốn giảm cổ phần của mình và đã từ chối Tim (có thể là cả các nhà đầu tư tiềm năng khác nữa).

Yahoo! được cổ phần hóa một năm sau đó, vào ngày 12 tháng Tư năm 1996. Giá cổ phiếu tại phiên giao dịch cuối ngày hôm đó là 33 đô-la, nâng giá trị của Yahoo! lên 850 triệu đô-la. Ít nhất trên giấy tờ, điều đó có nghĩa là Yang và Filo mỗi người có 130 triệu đô-la và với 25% cổ phần, Sequoia nắm giữ 212 triệu đô-la. Đương nhiên, không ai trong số họ bán cổ phần của mình vào thời điểm đó và ngày nay tổng vốn theo giá thị trường của công ty này là trên 20 tỷ đô-la.

Tại sao tôi lại thuật lại chi tiết một câu chuyện dài đến vậy về "một cơ hội đã vụt mất"? Mặc dù mỗi thế hệ trong gia đình Draper đều có rất nhiều các câu chuyện thành công để kể lại. Tại sao tôi lại không nhắc đến chúng? Đó là bởi vì tôi nghĩ câu chuyện về Yahoo! phản ánh nhiều chi tiết chân thực trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm – phần trọng tâm của cuốn sách này. Nó truyền tải thông điệp về niềm đam mê, tâm huyết mà mỗi doanh nhân vĩ đại đặt vào trong các sản phẩm hay dịch vụ của mình. Nó cũng chứa đựng rất nhiều nỗi đau, niềm vui, sự hồi hộp, căng thẳng và niềm hãnh diện mà chúng tôi – các nhà đầu tư mạo hiểm – cảm nhận được khi chốt được một hợp đồng hoặc ra về tay không. Nó khẳng định một thực tế cơ bản không thể chối bỏ rằng trong đầu tư mạo hiểm, bạn sẽ gặp phải cả thất bại lẫn thành công.

Tóm lại, cuốn sách giới thiệu những nhân tố quan trọng mà tôi sẽ đề cập đến trong những chương tiếp theo về quá trình phát triển một bức tranh tổng thể về những điều tạo nên sự tồn tại của các nguồn đầu tư mạo hiểm, những điều trở thành động lực thúc

đẩy các doanh nhân cũng như các cách thức họ hỗ trợ và được hỗ trợ bởi những nguồn lực kinh tế to lớn trong nền dân chủ của chúng ta.

1: Ba thế hệ

Ngày mai sẽ hướng đến những cánh rừng xanh và đồng cỏ bạt ngàn.

– John Milton

Chúng ta hãy cùng điểm qua một vài câu chuyện của ba thế hệ gia đình Draper để có cái nhìn sâu hơn vào bức tranh nổi bật về đầu tư mạo hiểm và tinh thần doanh nhân. Tuy nhiên, phải nói rằng mục tiêu của tôi ở chương mở đầu này không phải là nói về lịch sử của gia đình Draper. Thay vào đó, tôi mong muốn giúp bạn đọc hiểu thêm về các câu chuyện cũng như những lời khuyên của tôi.

Những bài học từ chiếc máy pha cà phê của Đức

Mọi người thường hỏi tôi rằng liệu các nhà đầu tư mạo hiểm thường "mạo hiểm" bẩm sinh hay do rèn giũa mà thành. Tôi cho rằng cả hai yếu tố đó đều đúng nhưng chủ yếu là do họ "có công mài sắt có ngày nên kim".

Vào cuối những năm 1920, 10 năm trước khi cha tôi là Tướng William H. Draper Jr., thành lập công ty đầu tư của mình, ông đã là một nhân viên ngân hàng đầu tư Dillon, Read & Co tại Phố Wall. Gần 10 năm kể từ khi kết thúc cuộc khủng hoảng kinh tế ngắn kỳ giai đoạn 1920-1922, thị trường chứng khoán dần phất lên. Đảng Cộng hòa có thiên hướng kinh doanh lên cầm quyền từ năm 1921 và họ đã thu về không ít lợi nhuận. Tinh thần lạc quan lan tỏa khắp nơi. Những kẻ làm ăn dương dương tự mãn nói chuyện phiếm với nhau về "điểm kết của chu hạn kinh doanh" – ám chỉ sẽ không có bất kỳ một cuộc suy thoái kinh tế nào nữa và nền kinh tế chỉ có tăng trưởng mà thôi.

Một ngày năm 1929, trước cuộc khủng hoảng, cha tôi đã bị "con bọ" đầu tư mạo hiểm thời kỳ đầu "chích". Vào thời điểm đó, ông vừa nhận được một món tiền thưởng lớn, và ông có hai sự lựa chọn. Một là, ông có thể sử dụng số tiền đó để trả tiền cầm cố ngôi nhà mới của gia đình và sau đó nó sẽ thực sự là *của* chúng tôi. Hai là, ông có thể đầu tư toàn bộ số tiền đó

vào một ý tưởng kinh doanh mới mà ông vừa được biết: Một chiếc máy pha cà phê tự động của Đức.

Việc này đã dạy cho chúng tôi một bài học đáng nhớ về đầu tư mạo hiểm: *Đừng đầu tư nếu bạn không dám thất bại.* Quả thật, "Cái tên nói lên tất cả", đầu tư mạo hiểm là lĩnh vực kinh doanh tiềm ẩn nhiều rủi ro.

Tôi không biết cha đã quyết định ra sao nhưng ông có một công ty khác ở Đức và hẳn là cha đã bị chiếc máy pha cà phê tự động đó "mê hoặc". Những năm 1920 là thập niên mà các sản phẩm tập trung vào khách hàng được giới thiệu trên toàn thế giới – một phần do quá trình điện khí hóa từng bước tại Mỹ – kéo theo cuộc tranh cãi ngày càng gay cấn về thiết bị tiếp theo không thể thiếu đối với cuộc sống. Và tâm điểm của mùa hè năm 1929 – ngành kinh doanh bùng nổ hay đơn giản là ai đó không thể cho phép mình được quyền "sảy tay".

Vì thế cha đã quyết định mạo hiểm. Ông đã sử dụng toàn bộ khoản tiền thưởng đó đầu tư vào chiếc máy

pha cà phê. Nhưng hóa ra đó lại là một quyết định sai lầm. Hai tháng sau, thị trường chứng khoán sụp đổ, khiến khoản đầu tư cũng "không cánh mà bay". Tài sản thế chấp của gia đình vẫn đè nặng lên mỗi thành viên chúng tôi và trong nhiều năm, Phố Wall không trao thêm bất cứ khoản tiền thưởng nào nữa. Cha tôi đã phải làm việc quần quật ngày đêm để nuôi sống gia đình trong suốt 10 năm sau đó.

Tôi được sinh ra vào năm 1928, vì thế lúc cha ra quyết định đó, tôi vẫn còn được ẵm ngửa. Càng về sau, tôi càng dần ý thức được rằng trong gia đình Draper, tiền bạc rất eo hẹp. Tôi vẫn nhớ như in trong suốt tuổi thơ của tôi, cha luôn trả lại cửa hàng tất cả những món quà Giáng sinh mà mẹ tôi mua tặng ông bởi ông nghĩ gia đình tôi cần tiền hơn là ông cần một món quà. Cha tôi là một người rất chăm chỉ nhưng trong những năm tháng khó khăn đó, ông luôn phải vắt kiệt sức mình khi cố gắng bám trụ với công việc ở ngân hàng đầu tư trong thời kỳ đen tối nhất của nền kinh tế Mỹ. Một trong những việc của ông – có lẽ là đau lòng nhất – đó là đóng cửa một vài văn phòng

của Dillon Read ở ngoại ô New York. Tôi nhớ có nhiều thời kỳ cha đã phải làm việc thâu đêm ở văn phòng. Một lần tôi đến văn phòng của cha tại số 38 đường William vào lúc khuya và nhìn thấy một chiếc bàn bằng gỗ có nắp cuộn được sử dụng làm bàn làm việc kiêm luôn chiếc gối ngủ. Sự nỗ lực không ngừng nghỉ của ông đã được đền đáp xứng đáng. Vào năm 1937, ông được đề bạt lên vị trí phó Tổng giám đốc của Ngân hàng Dillon Read và từ đó những gánh nặng về tài chính của gia đình tôi cũng vơi bớt phần nào.

Ngoài ra có một mối đe dọa khác đeo đẳng cha tôi trong suốt thời kỳ này. Ông đã từng là một người lính trong cuộc Chiến tranh Thế giới Thứ nhất và là thành viên của Lực lượng Dự bị sau chiến tranh. (Mỗi mùa hè, ông đều rời Dillon Read trong một khoảng thời gian nhất định để phục vụ với tư cách một quân nhân dự bị tại doanh trại quân đội ở Plattsburgh, phía Bắc New York.) Sau đó, ông trở thành Tham mưu trưởng của Sư đoàn 77, và giữ chức vụ này từ năm 1936 đến năm 1940. Vào năm

1940, ông được Tướng George Marshall điều động đến Washington để phục vụ toàn thời gian trong Ủy ban Cố vấn phục vụ công tác tuyển quân dưới thời Tổng thống Roosevelt. Cũng chính từ đây, ông bắt đầu cuộc hành trình hơn 20 năm với hàng loạt các công việc liên quan đến sự nghiệp hành chính công và nhiều công việc đáng chú ý khác trong các lĩnh vực tư nhân cả ở Mỹ lẫn các nước trên thế giới. (Những câu chuyện về cuộc đời và sự nghiệp của cha tôi sẽ thường xuyên xuất hiện trong các chương tiếp theo, bởi chúng là một phần không thể thiếu của cuốn sách.)

Vào năm 1959, cha đã đặt một mốc son trong sự nghiệp kinh doanh của mình. Cùng với những người bạn là Rowan Gaither và Tướng Fred Anderson, ông thành lập Draper Gaither & Anderson: Công ty đầu tư mạo hiểm đầu tiên ở khu bờ Tây này và là công ty hợp doanh hữu hạn đầu tiên trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm.

Cha là người có rất nhiều ảnh hưởng đến cuộc sống, nhân cách và công việc của tôi. Tại sao câu chuyện về chiếc máy pha cà phê vẫn còn mãi trong tâm trí tôi? Bởi cha đã kể đi kể lại và từ đó rút ra bài học cho tôi. Ông muốn tôi học hỏi thêm từ những rủi ro, bao gồm cả việc dám thử thách để có được những bài học về sự thất bại và cố gắng nỗ lực để tạo nên những điều tốt đẹp.

Nhúng chân xuống bùn

"Đầu tư mạo hiểm ư? Nghe có vẻ rủi ro nhỉ? Nếu là anh, tôi sẽ không bao giờ mạo hiểm như thế."

Clarence Randall, cựu Chủ tịch Tập đoàn thép Inland, đang ngồi ung dung sau chiếc bàn gỗ tối màu rất lớn đặt trên tầng cao nhất tòa nhà mới xây của Tập đoàn tại Loop, thuộc khu trung tâm thương mại và tài chính Chicago, đã nói với tôi như vậy. Quang cảnh hùng vĩ xung quanh nhìn từ văn phòng đó vào một buổi chiều nắng đẹp tháng Sáu năm 1959 đến giờ vẫn hiển hiện trong tâm trí tôi.

Tôi biết thật khó để thuyết phục Randall đồng ý với quyết định rời Inland của mình lúc đó. Tôi đã có rất nhiều cơ hội và cũng gặt hái được nhiều thành công trong suốt 5 năm qua khi làm việc tại đây. Tôi đã tham gia vào chương trình đào tạo kỹ năng quản lý mang tên "Randall's Rangers" (Các Kỵ binh của Randall) và nhờ đó đầu quân cho tập đoàn này. Mỗi năm, công ty tuyển dụng thêm 5 đến 6 Ranger là những sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học hàng đầu nước Mỹ với hy vọng họ sẽ sớm gia nhập vào đội ngũ quản lý hàng đầu tại Inland. Randall đã đầu tư uy tín của mình và rất nhiều các nguồn lực hiếm có ở Inland để mang về thành công cho chương trình này, ông ấy không rời mắt khỏi chúng tôi trong năm đầu tiên hay những năm tiếp theo ở tập đoàn. Cơ hội đã mở ra trước mắt chúng tôi. Sau khi hoàn thành năm đào tạo đầu tiên, tôi được phân công về phòng kinh doanh và sau đó được giao nhiệm vụ quản lý bộ công việc kinh doanh của toàn khu vực Nam Chicago, được coi là khu vực trọng yếu nhất của tập đoàn. Tôi là một trong tổng số 9 chuyên viên

kinh doanh của tập đoàn và tự hào được công ty cung cấp xe và nhà riêng.

Đó thực sự là một trải nghiệm lý thú và đáng nhớ. Vợ tôi, Phyllis đang sống ở gần Công viên Highland trong thời gian đó và hai trong số ba đứa con của tôi chào đời trong khoảng thời gian 5 năm tuyệt vời này ở mảnh đất Chicago. Chúng tôi được nuôi dưỡng bởi những giá trị thuần nhất và tinh thần nỗ lực trong công việc – đặc quyền của mảnh đất miền Trung Tây này. Chicago và miền đất này vẫn chiếm một phần trong trái tim tôi – nơi rất nhiều bạn bè thân thiết, nhất là Cathie và Pitch Johnson sinh sống, và chúng tôi vẫn giữ được những mối liên hệ thân tình cho đến ngày nay.

Tôi gặp Pitch vào ngày đầu tiên đi làm ở Inland, Đông Chicago, Indiana – một thành phố công nghiệp bụi bặm – nơi chúng tôi dành những năm tháng không thể nào quên cùng nhau nuôi sống gia đình nhỏ của mình trong một dự án nhà ở cho công nhân. Pitch lớn lên ở Palo Alto, California và tốt nghiệp cao

học Stanford. Chúng tôi đều theo học Trường Kinh doanh Harvard và giống như tôi, cậu ấy cũng đã từng làm việc cho một công ty thép khác trước khi đầu quân cho Inland. Cả hai đều là những người ưa thử thách – cậu ấy là đốc công của bộ phận Open Hearth (Lò ngang) còn tôi thuộc nhóm Ranger. Chúng tôi lúc nào cũng như hình với bóng.

Vậy tại sao tôi lại có ý định rời đi? Cha tôi đã gọi điện cho tôi để nói rằng quỹ đầu tư ông mới thành lập đã được thu xếp ổn thỏa, các giấy tờ tài liệu đã được ký kết xong xuôi và đây là thời gian thích hợp để Draper Gaither & Anderson – công ty đầu tư mạo hiểm đầu tiên ở miền Tây này – bước ra từ những giấc mơ.

Ngả người về phía trước một cách bí ẩn như thể KGB[6] đang nghe lén câu chuyện của chúng tôi, Randall hạ thấp giọng xuống gần như thì thầm vào tai tôi: "Tôi có một người bạn làm kinh doanh tài chính. Cậu ấy đã sống ở Highland và bị phá sản vì đã mạo hiểm đầu tư vào chứng khoán. Cả gia đình cậu ấy phải rời khỏi thành phố này và không bao giờ có

được cuộc sống như xưa nữa. Còn cậu có một công việc đảm bảo và tương lai sẽ thuộc nhóm những nhà quản lý hàng đầu ở một công ty lớn. Hãy để cha cậu làm việc mà ông ấy muốn còn cậu tự lo cho mình đi. Hãy ở lại Chicago tiếp tục công việc của mình và chẳng tội gì phải mua vào người những thứ đầy rẫy rủi ro như đầu tư mạo hiểm."

Nhưng mọi chuyện đã quá muộn. Trái tim và khối óc của tôi đã ở California. Tôi khéo léo cảm ơn vì sự hào phóng mà ông dành cho mình trong suốt thời gian qua, đồng thời chính thức cắt đứt mối ràng buộc giữa chúng tôi.

Mặc dù vậy, trước khi rời văn phòng của Randall, tôi quyết định hỏi ông một câu hỏi đã khiến tôi day dứt trong nhiều tháng qua: Tại sao Inland vẫn tiếp tục sản xuất thanh ray xe lửa cho ngành đường sắt trong khi cả tập đoàn đều biết rằng việc làm này chỉ mang về thất bại cho Inland? Randall dường như không lấy làm ngạc nhiên trước câu hỏi đó, đã giải thích cho tôi tính đặc thù của ngành đường sắt đối với an ninh

quốc gia và sự tồn vong của nền kinh tế nước Mỹ cũng như tầm quan trọng của việc Inland tiếp tục cung cấp thanh ray cho ngành đường sắt bất chấp lợi nhuận.

"Chúng ta cũng có cắt giảm các thanh ray xe lửa", ông kết luận, dần tăng âm lượng giọng nói của mình. "Đó là tinh thần yêu nước. Miễn là tôi còn có tầm ảnh hưởng ở Inland thì chúng ta vẫn sẽ tiếp tục đầu tư vào ngành đường sắt."

Clarence Randall không chỉ là một doanh nhân có tư duy đại chúng mà còn là một nhà lãnh đạo có tầm ảnh hưởng trong một ngành công nghiệp then chốt và ngay sau đó đạt đến giai đoạn thịnh vượng nhất. Đó là thập kỷ sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, khi đất nước tái thiết cơ sở hạ tầng và đáp ứng những nhu cầu bị trì hoãn lâu ngày của người dân thành phố, nhiều người trong số họ đã hy sinh cho cuộc chiến này. Trái tim Randall đã đặt đúng chỗ, và tôi biết mỗi lời nói của ông với tôi đều ẩn chứa niềm tin tuyệt đối.

Tuy thế, kể từ đó, tôi cũng đoán trước được tình hình. Ngành công nghiệp thép của Mỹ đã không chịu cải tổ hay đổi mới và hoàn toàn được hàng rào thuế quan Mỹ che chắn, bảo hộ trước các cuộc cạnh tranh quốc tế. Aluminum, nhựa và các vật liệu thay thế khác đang dần "lấn đất" của thép. Chứng khoán của Inland vào năm 1959 – một năm sau khi tôi rời công ty – chạm mốc cao nhất từ trước tính đến thời điểm đó: 59 đô-la/cổ phiếu. Nhưng đó cũng chính là phút lóe sáng đầu tiên và duy nhất trước khi bị kéo tụt dốc và chạm đáy đồng thời biến thành miếng mồi để một số công ty khác giành quyền kiểm soát. Đến năm 1998, sau hơn 100 năm làm mưa làm gió trên thị trường, Inland đã bị ArcelorMittal, công ty sản xuất thép lớn nhất trên thế giới khi đó thâu tóm.

Trên đường trở về văn phòng, những mối nguy hiểm và cạm bẫy mà Randall đã phác ra lướt qua trong đầu tôi. Nhưng đến thời điểm đó, tôi biết mình và ông ấy không có chung quan điểm và cách nhìn nhận về thế giới. Khi ông ấy thấy cạm bẫy, tôi thấy cơ hội. Đối với Randall, kinh doanh đầu tư tư nhân – thực tế

là bất cứ doanh nghiệp đầu tư nào – có nguy cơ rủi ro rất cao. Đối với tôi, đầu tư mạo hiểm vẫn là lĩnh vực còn non trẻ, mới mẻ và hấp dẫn, đầy rẫy nguy cơ nhưng không thiếu những phần thưởng. Theo quan điểm của Randall thì tôi đã từ bỏ con đường thênh thang là gia nhập vào đội ngũ lãnh đạo – và thậm chí còn có thể trở thành CEO – của một công ty thép được nhà nước bảo hộ và được quản lý tốt nhất nước Mỹ. Theo quan điểm của tôi, con đường đó phía trước còn rất dài, và dường như việc tạo ra một "đại gia đình" các doanh nghiệp mới có ý nghĩa hơn việc chỉ quản lý một tập đoàn già cỗi. Tôi vẫn còn trẻ và biết rằng cho dù ngành đầu tư mạo hiểm không có triển vọng, thì tôi vẫn có thể làm một công việc khác.

Tiếp theo, có lẽ phải kể đến sức quyến rũ của mảnh đất San Francisco. Tôi đã từng nói mình rất yêu Chicago – với nguồn nội lực, kiến trúc, những con người cởi mở và hồn hậu cùng không khí thân thiện và nghiêm túc của mảnh đất này – nhưng San Francisco, trong mắt tôi là một "thành phố trên những ngọn đồi" duyên dáng (thực tế là 7 ngọn đồi).

Lần đầu tiên tôi đến với San Francisco là năm 12 tuổi, và khi cố gắng gợi lại miền ký ức của mình về chuyến đi đã rất lâu rồi, thì những kỷ niệm đó cứ ùa về trong tâm trí – hình ảnh một nhà hàng ở bờ biển Barbary hiện ra trước mắt. Thành phố biển xinh đẹp này như đã hớp hồn và cho đến ngày nay những ấn tượng sâu đậm về nó vẫn ảnh hưởng mạnh mẽ đến tôi.

Triển vọng được làm việc với cha tôi cũng có một sức cuốn hút mãnh liệt. Do tham gia vào Chiến tranh Thế giới thứ Hai, nên cha thường xuyên phải nhận nhiệm vụ ở Paris và Berlin, rồi ngay sau đó là cương vị Chủ tịch tập đoàn Mexican Light & Power tại Mexico City vì vậy tôi không có nhiều thời gian bên ở cha. Nếu làm việc cho Draper Gaither & Anderson, cha con tôi có thể gặp nhau hàng ngày và tôi sẽ có nhiều cơ hội hiếm có để học hỏi từ một bậc thầy như cha.

Cuối cùng và là điều quan trọng nhất đó là vợ con tôi. Vợ tôi, Phyllis, thực sự xúc động khi sắp được sống

gần Đại học Stanford (đến nay, cô ấy vẫn trẻ trung và đam mê khám phá như thế). Cô ấy vui vẻ tán thành lời đề nghị chuyển cả gia đình về nơi có khí hậu nhiệt đới ấm áp hơn và rất háo hức bắt đầu một cuộc sống hoàn toàn mới.

Tôi rời văn phòng vào buổi chiều hôm đó, lòng tràn đầy tự tin về sự lựa chọn của mình khi quyết định chuyển đến Palo Alto và giúp một tay gây dựng Draper Gaither & Anderson. Cho dù có cân nhắc quyết định của mình 1 năm hay 100 năm đi chăng nữa, thì tôi cũng không thể đoán được hành trình dài phía trước. Tôi chuẩn bị được chứng kiến "sự chào đời" của thung lũng Silicon và tham gia vào sự phát triển bùng nổ và thần kỳ chưa từng thấy của nó. Tôi có được chỗ đứng của mình khi gia đình "con lai" của tôi được mảnh đất này – chiếc nôi của các lĩnh vực công nghệ cao, đầu tư mạo hiểm và các hoạt động kinh doanh – đón nhận. Nói đến thung lũng Silicon, chúng ta nghĩ ngay đến sự sáng tạo, tính hiệu quả và sự bùng nổ kinh tế – mảnh đất sản sinh ra những tên tuổi như Apple, Hewlett-Packard, Google, Yahoo!,

Cisco Systems, Oracle, Genentech, OpenTable, Tesla, Facebook, Twitter và hàng nghìn những công ty vĩ đại khác.

Năm 1950, trung bình thu nhập hàng năm của mỗi hộ gia đình ở Atherton, California – một thành phố nhỏ cách trung tâm San Francisco 45 km về phía Nam, nơi gia đình chúng tôi sinh sống – là 3.857 đô-la. Đến năm 2000, con số này là 200.000 đô-la. Trước khi bắt đầu thiên niên kỷ mới, Atherton là một trong những khu vực thịnh vượng nhất thế giới.

Thung lũng Silicon đã làm được điều đó và chính các nhà đầu tư mạo hiểm đã giúp thung lũng này biến tất cả những điều không thể thành có thể.

Đặt chân đến miền Tây

Đương nhiên, những điều diễn ra trong tương lai không hiển hiện rõ trước mắt tôi và Phyllis trong khi chúng tôi lái chiếc Chevrolet mui trần mới coóng đến Palo Alto – chiếc xe được mua với mục đích chào đón ánh nắng chan hòa của vùng đất California. Đáng tiếc, chúng tôi đã làm hỏng chốt cài mui, thậm chí

trước cả khi vượt qua sông Mississippi. Không biết bằng cách nào mà chúng tôi đóng được nó lại và không dám động vào nó cho đến tận khi biết được giá nhà ở Palo Alto và chắc chắn mình có thể đầu tư thoải mái cho chiếc xe.

Chúng tôi bắt đầu cuộc hành trình từ Chicago trong tâm trạng rất háo hức và mất 5 ngày để đến được bờ Tây nước Mỹ. Ba nhóc nhà tôi ngồi ở ghế sau vì thế chúng tôi không muốn vội vàng. Hàng ngày trong suốt chuyến đi, chúng tôi rời nhà nghỉ dọc đường vào khoảng 7 giờ sáng, lái xe suốt buổi sáng và tìm nhà nghỉ tiếp theo vào lúc 2 giờ chiều, đồng thời ưu tiên nơi nào có bể bơi. Thật thú vị: Cả gia đình thực hiện một hành trình khám phá đến một vùng đất xinh đẹp và rộng lớn của nước Mỹ mà trước đây chúng tôi chưa bao giờ đặt chân đến.

Khi đến quê hương mới của mình ở Palo Alto – thị trấn của những ngôi trường đại học dường như vẫn còn đang say ngủ với khoảng 25.000 dân – chúng tôi lái xe dọc những con đường rợp bóng cây đến khi

tìm được nhà nghỉ Rickey, một điểm dừng chân khang trang do một vài người bạn giới thiệu. Đây là nơi mà phụ huynh của các sinh viên Stanford thường chọn để nghỉ ngơi mỗi lần đến thăm con, là nơi các doanh nhân đi công tác hay khách du lịch dừng chân và là nơi câu lạc bộ Rotary địa phương tụ tập. Quan trọng nhất với chúng tôi là nơi này có bể bơi. Vào một buổi chiều ấm áp những ngày tháng Bảy, gia đình tôi cảm thấy như mình đang được ở thiên đường.

Thời gian đó, Đại học Stanford đã trở thành hơi thở của mảnh đất Palo Alto này. Với lịch sử 50 năm, nó đã trở thành một trường đại học hàng đầu ngang hàng với các trường trong nhóm Ivy League7. Đại học California, Berkeley, cũng là một trường đại học lớn khác ở miền bắc California, nhưng dường như nó còn xa mới đến cầu Vịnh phía đông San Francisco.

Đại học Stanford, thấp thoáng những chiếc xe đạp, một nét rất đặc trưng của ngôi trường này. Khuôn viên trường rộng khoảng 8.180 héc ta, nổi bật với

hàng cây số dài những cây cọ, các tòa nhà màu vàng cát đồ sộ với mái kiểu Tây Ban Nha và ấn tượng nhất là một trường đại học kỹ thuật xuất sắc đang phát triển rất mạnh mẽ. Nếu chỉ một người duy nhất được vinh danh trong việc tạo nên thung lũng Silicon này thì người đó chỉ có thể là Fred Terman, phó khoa và sau này là trưởng khoa kỹ thuật của ngôi trường nổi tiếng này. Đương nhiên, thật ngớ ngẩn khi nghĩ thung lũng Silicon được gây dựng nên chỉ nhờ đội ngũ những con người đầy sáng tạo, nhiệt huyết, tài năng và cống hiến hết mình, thế nhưng Terman dường như là một nhân vật hội tụ tất cả các phẩm chất đó. Ông là một trong những người thuyết phục những người còn lại ở Stanford tập trung vào kỹ thuật và đầu tư mọi nguồn lực có thể để tạo dựng nên một Đại học Kỹ thuật Stanford hàng đầu thế giới như hiện nay.

Ngoài ra, vào thời điểm đó, Chủ tịch Whit Griswold của Đại học Yale, người trước đây từng là giáo sư cao học chuyên ngành lịch sử của tôi, đã phá bỏ một trường kỹ thuật khá chất lượng với tư tưởng nền

tảng rằng kỹ thuật cũng giống như nha khoa và Yale không phải là một trường thương mại. Liệu New Haven, Connecticut có thể trở thành chiếc nôi của thung lũng Silicon nếu Griswold vẫn là một giáo sư môn lịch sử của tôi trong những năm 1950 thay vì trở thành chủ tịch của trường vào giữa năm học?

Tôi không tin vào điều đó lắm. Có một ấn tượng khác ngoài Đại học Kỹ thuật Stanford thu hút nhiều doanh nhân tiềm năng đến với mảnh đất Palo Alto, California này đó chính là khí hậu. Mặt trời chiếu sáng quanh năm, bầu trời trong xanh, khí hậu khô, độ ẩm thấp vì thế những ngày nóng nhất ở đây cũng vẫn dễ chịu. Ngày nay, hơn 50 năm sau đó, người dân vùng Vịnh này vẫn chết mê loại khí hậu rất đặc trưng của mảnh đất California này.

Draper Gaither & Anderson đã chuẩn bị kỹ càng và việc thành lập công ty ở Palo Alto đã diễn ra suôn sẻ. Công ty luật của Gaither có trụ sở ở San Francisco, Tướng Anderson đóng quân ở căn cứ không quân Travis (bắc California) còn cha tôi khá thông thuộc

vùng này bởi ông thường xuyên đi công tác tới đây khi còn làm ở ngân hàng đầu tư Dillon Read với dự án tài trợ xây dựng cầu Vịnh Oakland, San Francisco. Cả ba người đều rất háo hức giúp phó khoa Terman thỏa giấc mơ kết nối những khám phá kỹ thuật vĩ đại của Stanford với các nguồn lực hỗ trợ cũng như nguồn lực tài chính cần thiết nhằm tạo ra các dịch vụ và sản phẩm hàng đầu, đưa chúng đến tay người tiêu dùng thông qua các công ty mới khởi nghiệp ở trong hay gần khuôn viên Stanford. Litton Industries, Varian và Hewlett-Packard đều được hệ sinh thái đầu tiên này hỗ trợ.

Vài đêm sau khi chúng tôi đến Palo Alto, Cathie và Pitch Johnson đáp máy bay từ Chicago đến đây và tổ chức một buổi tiệc đáng nhớ để chào đón chúng tôi với khẩu hiệu: "Chào mừng các bạn đến với Palo Alto". Do Pitch lớn lên trên mảnh đất này nên cậu ấy có rất nhiều bạn bè và nhiệt tình giới thiệu vợ chồng tôi với nhiều người trong số họ. Sáng hôm sau, trong khi Phyllis và bọn trẻ dành thời gian nghỉ ngơi và tham quan trung tâm thành phố, tôi đã bắt tay ngay

vào công việc mới của mình một cách đầy háo hức và vui vẻ.

Tướng Fred Anderson và một vài người khác đã chuyển đến văn phòng tạm thời tại đường Addison. Là người đôn hậu, lạc quan và rất tốt bụng, Fred Anderson khác Clarence Randall "bảo thủ" chẳng khác nào Palo Alto cách xa Chicago vậy. Anderson có một sự nghiệp quân sự lẫy lừng với tư cách là Tư lệnh Đơn vị VIII Bomber Command[8] trong suốt Chiến tranh Thế giới thứ Hai và trở thành khuôn mẫu cho vai diễn của Clark Gable trong bộ phim tái hiện lại cuộc chiến, Twelve O'Clock High (tạm dịch: 12 giờ cao điểm). Mặc dù vậy, ông là một người rất giản dị và cởi mở. Ông khiến tôi thấy thoải mái ngay từ những phút đầu gặp mặt khi kể cho tôi các kế hoạch hấp dẫn mà ông đã chuẩn bị cho tất cả chúng tôi và rồi gọi những người khác vào để gặp tôi. Cuối cùng, cả nhóm chúng tôi đã quyết định ra ngoài khoảng sân đầy nắng trước văn phòng và tán gẫu đến tận trưa. Anderson vô cùng sôi nổi và hứng khởi khi "thết đãi" chúng tôi bằng những câu chuyện về

các cơ hội cũng như rủi ro cao trong lĩnh vực đầu tư này. Ví dụ, ông kể về một vụ đầu tư gần đây – Raychem, công ty mới được thành lập 2 năm, vào năm 1957. Theo quan điểm của Anderson, Raychem – với sản phẩm màng co nhiệt được cấp bằng sáng chế mới – thích hợp đối với hàng nghìn ứng dụng công nghiệp có sử dụng dây điện bọc nhựa – sẽ đạt được những thành công lớn. Nhưng Anderson lại dành phần lớn thời gian để nói về người sáng lập của Raychem, Paul Cook, người ông tin rằng sẽ trở thành một nhà lãnh đạo tài ba. Cook, như Anderson khẳng định, chắc chắn là một trong số ít doanh nhân sở hữu tài lãnh đạo cần thiết để biến một ý tưởng vĩ đại trở thành một doanh nghiệp tầm cỡ quốc tế.

Như Anderson dự đoán, Raychem đã thực sự gây ra những chấn động lớn trên thị trường. Trong vòng 25 năm sau khi thành lập, doanh nghiệp này đã tăng trưởng trung bình khoảng 25% một năm – một con số đáng kinh ngạc. Tập đoàn Raychem trở thành một trong những nhà sản xuất các chi tiết điện công nghiệp lớn nhất thế giới với hệ thống sản xuất và

phân phối, nghiên cứu và phát triển thị trường (R&D) có mặt trên 40 nước trên thế giới với doanh số hàng năm trên 1 tỷ đô-la.

Sau này, tôi cũng được góp sức vào những thành công của Raychem. Một người bạn cũ của Pitch và là bạn mới của tôi, Bill Bowes, lúc đó là cổ đông của Blyth & Co, Blyth đứng ra nhận bao tiêu Raychem và Bill đã động viên tôi đầu tư 1.000 đô-la. Đối với tôi lúc đó, khoản đầu tư này quá lớn nhưng cuối cùng tôi đã chấp nhận đầu tư gấp 10 lần số tiền đó vào thị trường mở này. Mặc dù ngày nay đối với tôi số tiền đó không đáng là bao nhưng tại thời điểm đó, nó bằng tiền lương một năm của tôi.

Có tất cả 5 nhân viên trẻ ở Draper Gaither & Anderson bao gồm cả tôi và chúng tôi đều nhận được mức lương 10.000 đô-la/năm. Đây cũng là mức lương mà tôi nhận được trong năm cuối cùng làm việc tại Inland. Anderson đã hỏi mức lương lúc đó của tôi ở Inland và vì thế cả 5 chúng tôi đều nhận được mức lương như vậy. Một điểm khác biệt nữa đó

là đời sống ở Palo Alto không đắt đỏ bằng Chicago vì thế chúng tôi không có kiến nghị gì. Cuối cùng, chúng tôi cũng nhận được tấm vé tham gia vào cuộc chơi hấp dẫn – đầu tư mạo hiểm và được trả mức lương cũng hấp dẫn không kém. Thời gian đó, sau khi đi làm về nhà, tôi không ngừng kể với gia đình mình về công việc mới, những người đồng nghiệp mới của mình và dường như tương lai đang mở ra trước mắt tôi vậy. Phyllis vô cùng phấn khích và đó cũng là cách cả gia đình chúng tôi bắt đầu một cuộc sống mới đầy thú vị ở nơi đây.

Vài ngày sau đó, gia đình tôi chuyển đến một khu nhà nghỉ rẻ hơn – Restwell, thuộc El Camino Real, khu trung tâm thương mại trọng yếu của Palo Alto – và bắt đầu tìm nhà. Không lâu sau đó, chúng tôi tìm được một ngôi nhà trát vữa hai tầng xinh xắn nằm ở góc đường Cowper và Embarcadero; mặc dù đây là căn nhà hiện đại nhất của vợ chồng tôi từ trước đến nay, nhưng điều thực sự gây ấn tượng với Phyllis đó chính là những cây chanh, bơ và hồng quả vàng xung

quanh ngôi nhà – một điểm "sang trọng" hiếm có của thành phố đầy gió này.

Bạn bè và những thương vụ làm ăn

Hai trong số ba cổ đông ở Draper Gaither & Anderson mỗi người mời về một cổ đông góp vốn khác và họ đều đồng ý đầu tư 2 triệu đô-la. Bố tôi mời Lazard Frères còn Gaither ký kết hợp tác với gia đình Rockefellers. Anderson đã thuyết phục được một người bạn ở New York và cùng với một số nhà đầu tư khác nữa mang về số vốn lên đến 6 triệu đô-la. (Công ty sẽ sử dụng tiền của mình để đầu tư mạo hiểm với hy vọng thu về lợi nhuận lớn.) Tháng Mười năm 1960, chúng tôi chuyển tới trụ sở mới nằm trên đường Welch trong khuôn viên Đại học Stanford và thỏa thuận một trong những hợp đồng thuê nhà thời hạn 99 năm đầu tiên phục vụ cho mục đích kinh doanh.

Việc cho thuê đất trong khuôn viên Đại học Stanford có lịch sử thú vị. Vào năm 1885, Leland Stanford đã tặng 8.180 héc ta đất nông nghiệp và trang trại ở

Palo Alto để làm khuôn viên của trường đại học được đặt theo tên người con trai đã mất của mình, Leland Stanford Jr. Trong quá trình trao tặng, Stanford đã ghi rõ trong bản thỏa thuận rằng các đời hiệu trưởng của trường sẽ không bao giờ được phép bán bất kỳ một héc ta đất nào. Bởi vì trường chỉ sử dụng một diện tích rất nhỏ – trên thế giới chỉ có Đại học Quốc gia Mát-xcơ-va có khuôn viên lớn hơn – nên các hiệu trưởng đã đưa ra ý tưởng cho thuê đất trong thời hạn 99 năm, nhờ thế trường vẫn giữ được quyền sở hữu đất còn người thuê kiểm soát hiệu quả tài sản của mình. Một trong những trung tâm mua sắm thành công nhất hiện nay cũng thuộc khuôn viên của ngôi trường này và phải đến khách sạn Rosewood mới được xây dựng, Trung tâm Y tế Stanford và con đường Sand Hill huyền thoại – "ngôi nhà" của rất nhiều các công ty đầu tư mạo hiểm quyền lực nhất nước Mỹ, bao gồm Draper Fisher Jurvetson do Tim, con trai tôi thành lập. Ngoài sự phát triển vượt trội này, khoảng 60% đất ở Stanford vẫn là đất "chết" cho đến ngày nay.

Tạp chí *BussinessWeek* đã đăng một bài báo 2 trang về sự ra đời của Draper Gaither & Anderson. Chúng tôi đúng là công ty duy nhất trong thành phố này tham gia vào cuộc chạy đua đầu tư mạo hiểm và chuẩn bị xuất phát. Trụ sở chính của chúng tôi là ngôi nhà một tầng hiện đại được thiết kế khá độc đáo với các bức tường bằng kính bao quanh để ánh sáng có thể lọt vào mà không cần đèn điện ở tiền sảnh bên ngoài xung quanh mỗi phòng làm việc. Mỗi phòng được mở thông ra một khoảnh sân trong thoáng đãng. Chúng tôi mong muốn công ty của mình sẽ trở thành nguồn hỗ trợ tài chính hữu hiệu đối với các doanh nhân của California và đã nỗ lực để thực hiện gần như hoàn hảo kế hoạch đó.

Tuy nhiên, chúng tôi nhanh chóng gặp phải thất bại đầu tiên và đó là một thất bại thảm hại. Khi bố tôi và Tướng Anderson quyết định cùng thành lập công ty mới, họ đã chọn Rowan Gaither là cổ đông cấp cao thứ ba bởi sự thông minh xuất chúng, những kinh nghiệm phong phú và nhân cách đáng tin cậy của ông. Gaither đã từng là chủ tịch của Ford

Foundation; người sáng lập Tập đoàn Rand và cổ đông cao cấp của Cooley, Crowley & Gaither, công ty luật hàng đầu San Francisco.

Một thời gian ngắn sau khi thành lập Draper Gaither & Anderson (DGA), Gaither được chẩn đoán mắc bệnh ung thư. Ông đến Boston để bắt đầu quá trình hóa trị liệu ở bệnh viện Tổng hợp Massachusetts. Trong chuyến công tác đến Boston, tôi vào viện thăm ông. Gaither đã chỉ tay lên ngực mình và nói rằng : "Bill, hãy cảm nhận nó." Tôi đến gần, đặt bàn tay mình lên ngực ông và thấy một cục u lớn và rắn như hạt lạc.

Ông mỉm cười khó nhọc. "Tôi cá là nó sắp biến tôi thành người thiên cổ rồi."

Gaither mất vài tháng sau đó, khi mới chỉ 50 tuổi. Theo tôi, nếu Rowan Gaither còn sống, Draper Gaither & Anderson sẽ trở thành một trong những công ty đầu tư mạo hiểm phát triển vĩ đại nhất từ trước đến nay thay vì chỉ trụ được 7 năm. Gaither là một luật sư có tầm nhìn, có tài tổ chức và thận trọng.

Ông có sự ấm áp dễ lan tỏa và một tấm lòng đôn hậu. Gaither là sợi dây kết nối bền chặt, một mảnh nam châm hướng tâm gắn kết mọi thành viên của công ty với nhau.

Sau sự ra đi của Gaither, các thành viên của công ty trở lại với công việc một cách khó khăn. Các doanh nhân đầu tiên được tôi đầu tư ở DGA là Thomas Corbin và Elliot Farnsworth, hai kiến trúc sư trẻ tài năng với một ý tưởng hấp dẫn. Reid Dennis – nhân vật sau này trở thành một trong những nhà đầu tư mạo hiểm xuất sắc nhất ở thung lũng này – đã khuyên tôi nên xem xét qua công ty mới này. Tôi vốn đã biết rằng Reid là người có con mắt tinh tường. Ông đã đầu tư vào các công ty tư nhân nhỏ với tư cách Fireman's Fund Insurance Company (Công ty Bảo hiểm Quỹ của Lính cứu hỏa) trong nhiều năm. Nếu Reid thích ý tưởng nào đó thì nó có thể rất có triển vọng.

Trụ sở chính của Corbin Farnsworth được đặt ngay phía cuối con đường ở Palo Alto, vì thế tôi cũng

không mất nhiều thời gian để gặp được hai nhà sáng lập này. Thậm chí trong những ngày đầu tiên, tôi vẫn cho rằng địa điểm lý tưởng để có cuộc gặp mặt đầu tiên là tại trụ sở chính của các doanh nhân này. Bạn sẽ được tận mắt chứng kiến họ làm việc cùng với đội ngũ của họ trong chính đại bản doanh. Theo đó, bạn có thể dễ dàng quan sát doanh nhân này và những đồng nghiệp của anh ta hơn, đặc biệt thông qua cách họ giao tiếp với nhau. Những năm gần đây, tôi không còn áp dụng cách này và các cuộc gặp mặt đầu tiên thường diễn ra tại văn phòng của tôi. Cách này hiệu quả hơn, nhưng nó không hẳn là cách tốt nhất.

"Ngài hãy nằm xuống," Farnsworth nói.

Tôi nằm dài trên một chiếc bàn trong khi anh ta giả vờ lấy một mái chèo lớn đập vào ngực tôi, vừa làm vừa thuật lại các bước mà anh ta đang mô phỏng. Lúc đó tôi không hề biết rằng mình đang được nhìn chiếc máy khử rung tim đầu tiên – một thiết bị sẽ cứu sống được hàng triệu người trong những năm sau đó. Hai ngày sau, tôi đưa Tướng Anderson tới gặp

Farnsworth và ông thực sự ấn tượng với cả các doanh nhân lẫn công ty mới thành lập này. Chúng tôi nhanh chóng đi đến thỏa thuận và tôi ký được hợp đồng đầu tư mạo hiểm đầu tiên. Công ty đã rất thành công; sau đó chúng tôi đã bán Corbin Farnsworth lại cho Smith, Kline & French và thu về một khoản lợi nhuận không nhỏ.

Các đồng nghiệp khác ở DGA cũng rất thú vị và chúng tôi phối hợp rất ăn ý. Crawford Cooley, con trai của một cổ đông ở công ty luật Cooley Godward & Gaither, là một thanh niên hài hước, đạo mạo và có quan hệ rất rộng ở San Francisco này. Cậu ấy đã góp phần trong quá trình sản xuất chiếc ti vi màu đầu tiên ở RCA, dù không phải là một kỹ sư được đào tạo chính quy. Sau này, tôi mới biết việc không ai trong chúng tôi thông thạo về kỹ thuật là một sai lầm. Công nghệ là nền tảng của lĩnh vực đầu tư mạo hiểm và doanh nghiệp nào có được những chuyên gia kỹ thuật sẽ tạo nên sự khác biệt.

Don Lucas là nhân viên trẻ duy nhất có được thư giới thiệu của của Phố Wall. Cậu ta mới 29 tuổi và đã từng rất thành công ở Smith Barney. Tôi vẫn nhớ rõ câu hỏi đầu tiên mà cậu dành cho chúng tôi: "Thế chúng ta sẽ làm gì nếu 6 triệu đô-la đi tong?" Những nhân viên còn lại của chúng tôi đều rất ngạc nhiên trước câu hỏi đó ít nhất vì hai lý do. Thứ nhất, không giống như Lucas, chúng tôi không thường xuyên được tiếp xúc với những con số lớn như ở Phố Wall hay việc 6 triệu đô-la có thể "đi tong". Thứ hai, do còn trẻ và đầy nhiệt huyết, chúng tôi tin tưởng vào đội ngũ lãnh đạo của công ty và tin rằng viễn cảnh tươi đẹp đang mở ra trước mắt.

Sau khi DGA tan rã, Lucas tiếp tục sự nghiệp đầu tư của mình và rất nổi tiếng bằng cú "hit" lớn với tư cách nhà đầu tư cho Larry Ellison, người sáng lập Oracle. Ngày nay, Oracle có trụ sở chính ở bờ biển Redwood, một "người hàng xóm" có tầm ảnh hưởng giáp với San Francisco. Chúng ta không thể bỏ lỡ trụ sở chính của tập đoàn Oracle: 12 tòa tháp cao và đồ sộ nằm xung quanh một chiếc hồ nhân tạo. Tập đoàn

này thực sự là một ngôi sao của thung lũng Silicon và cung cấp các hệ thống phần mềm cho rất nhiều ngành công nghiệp lớn trên toàn thế giới.

Larry Duerig là một đồng nghiệp giữ vai trò quan trọng khác ở DGA. Ông từng làm việc chung với Tướng Anderson một vài năm ở San Francisco. Duerig là một nhà đầu tư lão làng dày dạn kinh nghiệm, vì thế được trao quyền cổ đông ở DGA. Ông là người có tư duy hiện đại và sự khéo léo trời phú. Larry là một hướng dẫn viên không chính thức, luôn theo dõi và cảnh giác cho 5 nhân viên trẻ chúng tôi không "bị mê hoặc bởi chiếc đồng hồ quả lắc vàng trong tay tên phù thủy có phép thôi miên đang dao động trước mắt" hay là chính các doanh nhân. Tuy nhiên, Duerig nghiện thuốc lá nặng. Khi hứng thú với một vấn đề nào đó, ông sẽ nói nhanh đến mức khiến điếu thuốc lá trong miệng xém gần đến môi. Những tàn thuốc nóng sẽ rơi xuống xung quanh bụng và "đục lỗ" những chiếc áo sơ mi của ông. Larry là một người không bao giờ mất thăng bằng trước những

tin xấu và luôn nhạy cảm với những vụ làm ăn sinh lời.

Tom Carey, chàng thanh niên kỳ cục với đôi giày khiêu vũ bọc da kangaroo nhưng lại có một tư duy tài chính nhạy bén, là chuyên viên phân tích của các vụ đầu tư công lẫn tư nhân cho Duerig. Ở chàng thanh niên này có một sự pha trộn kỳ quặc giữa khiếu hài hước đầy miệt thị và sự nhạy cảm tự nhiên. Carey rất hay đùa. Cuối cùng là Bill Symons, kế toán trưởng của chúng tôi – mặc dù lúc đó chức danh này vẫn chưa phổ biến. Symons là một CPA[9] được đào tạo chính quy và một trong những công việc quan trọng của cậu ấy là kiểm tra sổ sách của tất cả các công ty mà chúng tôi có ý định đầu tư. Cậu ta là một người khá điềm tĩnh và chính tính cách này đã làm hài lòng các doanh nhân và không bao giờ khiến họ cảm thấy khó chịu khi Symons tiến hành nhiệm vụ điều tra các hoạt động của họ.

Các thương vụ liên tiếp đổ về DGA, và đội ngũ mới nhất của chúng tôi nhận thấy chúng đến từ nhiều

nguồn khác nhau. Phần lớn các hoạt động của tôi đều liên quan đến bạn bè của Pitch Johnson và những người bạn của họ. Một số thương vụ tiềm năng khác đến từ các cổ đông, nhân viên và qua giới thiệu. Trong thời gian này, cũng có một cơ hội đặc biệt dành cho tôi và chính Tướng Anderson đã khuyên tôi nên nắm bắt lấy cơ hội hiếm có đó.

"Bill, cậu có muốn đi Hawaii không?", Anderson hỏi. "Chin Ho là một người đầy tiềm năng và anh ta biết đến chúng ta qua tạp chí *BusinessWeek*. Chin đang dự định xây dựng một tòa các căn hộ cho thuê ở bờ biển Waikiki."

"Thực sự đó không phải là dạng căn hộ mà chúng tôi vẫn thường thấy," Chin sau này nói qua với tôi như vậy trên đường từ sân bay Honolulu trở về. "Chúng là *nhà chung cư*."

Tôi vừa đặt chân lên một trong những chiếc máy bay phản lực đầu tiên đến Hawaii. "Nhà chung cư, ý anh là sao?" tôi hỏi.

“À”, anh ta cười khoái trá, “Không có nhiều loại nhà kiểu này. Thực tế thì đây là kế hoạch phát triển nhà chung cư thứ hai trên thế giới. Cái đầu tiên đang được xây dựng ở Arizona và tất cả những thủ tục pháp lý đều đã hoàn thành xong, vì thế chúng tôi chắc chắn rằng, ý tưởng này hoàn toàn khả thi.”

Tòa nhà mới này được đặt tên là Ilikai và được xây dựng ngay bên cạnh khách sạn Hoàng gia Hawaii nằm trên bãi biển Waikiki. Mỗi căn hộ có diện tích khoảng 165m^2 và có khoảng vài trăm căn như thế. Mỗi căn thuộc quyền sở hữu riêng của từng người nhưng chung ban quản lý, lối vào, sảnh, cầu thang máy, quá trình bảo dưỡng và vận hành với cả tòa nhà. Điểm khác biệt lớn nhất đó là mọi người sẽ *mua* những căn hộ này thay vì thuê chúng. “Anh sẽ thu về được toàn bộ vốn của DGA *ngay lập tức*,” Chin nhấn mạnh, “mà không phải chờ có người thuê”.

Tôi nói với Chin rằng điều đó nghe có vẻ hấp dẫn. Chin đưa tôi đến Khách sạn Hoàng gia Hawaii nghỉ ngơi trước khi có một cuộc họp ở văn phòng anh ta

vào sáng hôm sau. Sau khi có một chuyến tham quan chóng vánh quanh đảo – tới chi nhánh mới của Ala Moana, trung tâm mua sắm đầu tiên được xây dựng ở Hawaii.

Sau đó, tôi thực sự ấn tượng bởi chuyến đi cùng với Lowell Dillingham, người cao tuổi nhất của một trong 5 gia đình "sở hữu" quần đảo xinh đẹp này. (Một người chỉ cho thuê đất chứ không bán.) Dillingham, Chin và tôi ngồi trên bờ biển vào lúc hoàng hôn và uống mai tais10. Sau đó, họ mời tôi tham dự một bữa tiệc của người bản xứ. Tôi thực sự bị cuốn hút bởi nơi đây giống như một thiên đường. Ngay sau khi trở về nhà, tôi đến Seattle để gặp kiến trúc sư dự án, John Graham Jr., và được xem bản thiết kế mới nhất của cậu ấy cho dự án Seattle Space Needle. Bản thiết kế cho khu nhà Ilikai được phác thảo theo hình chữ Y với hai nhánh chạy ven bờ biển để hầu hết tất cả các phòng của khu chung cư này đều có cửa sổ hướng ra biển.

Tôi thuyết trình về dự án Ilakai cho các cổ đông ở DGA và mọi người đều hứng thú với nó. Mọi chuyện dường như đã ổn thỏa. Tuy nhiên, vào một buổi sáng, tôi nhận được một cuộc điện thoại từ New York báo tin xấu. “Dick Dilworth muốn nói chuyện trực tiếp với anh,” giọng nữ ở đầu dây bên kia nói.

“Ai cơ?”, tôi hỏi lại. Tôi chưa bao giờ nghe đến ai tên là Dick Dilworth cả.

“Ngài Dilworth là cổ đông của Rockefeller,” giọng nữ đáp, “ông ấy muốn gặp ngài ở New York càng sớm càng tốt.”

Tôi bắt chuyến bay sớm vào ngay ngày hôm sau và lên thẳng tầng cao nhất của trung tâm Rockefeller. Văn phòng của Dilworth thậm chí còn rộng hơn cả phòng của Clarence Randall. Thảm trải cũng như đồ đạc bài trí trong căn phòng vô cùng sang trọng và không khí thật dễ chịu.

Ông ta đùng đùng nổi giận và không hề có ý định mời tôi ngồi xuống. Trong đời mình, tôi cũng đã từng bị la mắng, quát tháo nhưng chưa bao giờ bị mắng mỏ

thậm tệ như buổi sáng hôm đó tại văn phòng của J. Richardson Dilworth.

“Chúng tôi có thể mua nhà ở Hawaii,” ông ta nói. “Chúng tôi cũng có thể xây dựng các khách sạn và các căn hộ ở bất cứ đâu trên thế giới này. Chúng tôi không cần *anh*, một kẻ ngoại đạo đầu tư tiền *của chúng tôi* vào bất động sản và rồi thu phí, ăn chênh lệch và chuốc về rủi ro. Chúng tôi trở thành cổ đông góp vốn ở DGA vì anh nói với chúng tôi rằng anh sẽ đầu tư vào công nghệ và các doanh nhân làm ăn chính đáng. Chúng tôi không cần anh xuất hiện ở Hawaii. Chúng tôi chỉ cần anh ở Palo Alto – thế là đủ. Bây giờ, hãy ra khỏi đây, và làm việc của anh đi!”

Tôi biết đây không phải là một cuộc khẩu chiến mà mình có thể thắng. Vì thế tôi bước vào và ra khỏi trung tâm Rockefeller chỉ trong vòng 15 phút. Trong một công ty cổ phần như Draper Gaither & Anderson, các cổ đông góp vốn như gia đình Rockefeller không có quyền đưa ra định hướng về việc đầu tư hay từ chối cho các các cổ đông điều

hành. Điều này nhằm giúp các cổ đông góp vốn tránh được các rắc rối về thuế và pháp lý. Nó cho phép các cổ đông chính có toàn quyền kiểm soát việc sử dụng nguồn vốn và quản lý công ty. Nhưng việc một nhân viên trẻ như tôi mang luật pháp ra trong những tình huống như thế này là thiếu khôn ngoan, vì thế tôi vui vẻ trở về nhà vào hôm sau và nhường quyền quyết định cho những người lớn tuổi và có kinh nghiệm hơn.

Không cần phải nói, chúng tôi đã chần chừ trong việc tiếp tục đầu tư vào Ilikai. Lời khuyên từ một cổ đông góp vốn quan trọng, cụ thể là một trong những cổ đông của Rockefeller, bao giờ cũng "nặng ký" hơn những logic kinh doanh thông thường.

Chin Ho không hài lòng, nhất là sau khi nhận được những phản ứng tiêu cực từ DGA đối với dự án. Cuối cùng, đây lại là một vụ đầu tư lớn nhất của DGA trong lịch sử 7 năm hoạt động. Điều đó có nghĩa là Dilworth đã nhầm. Mặc dù tôi đồng tình với quan điểm của ông ấy rằng chúng tôi nên tập trung vào

các dự án ở khu vực lân cận – khu vực sau này trở thành một trong những vùng phát triển mạnh mẽ nhất nước Mỹ.

Tóm lại, Ilikai là tòa nhà chọc trời đầu tiên ở bãi biển Waikiki, và trong những năm đầu tiên sau khi xây dựng, nó thống trị vùng trời Honolulu. Ngày nay, Ilikai đã "nhỏ bé" hơn nhiều và nằm lọt thỏm trong những khu phức hợp rộng lớn và đồ sộ ở xung quanh.

Giai đoạn tiếp theo: Draper & Anderson

Vào năm 1962, sau ba năm học về thương mại, tôi quyết định tự tách ra kinh doanh. Đương nhiên tôi rất thích làm việc với cha cũng như với các cổ đông, đồng nghiệp khác, nhưng tôi càng trân trọng và thích thú với kinh nghiệm đầu tiên của mình trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm. Phương châm của tôi là "mỗi ngày một hợp đồng ở DGA", và mặc dù đó chỉ là lời nói đùa nhưng trên thực tế, chúng tôi đã đầu tư *rất nhiều* vào các doanh nghiệp còn non trẻ trong suốt 3 năm qua và thời gian trôi qua thật nhanh.

Mặc dù rất thành công khi đầu tư vào công nghệ và thu về được khoản lợi nhuận khiêm tốn dựa trên số vốn ban đầu khoảng 6 triệu đô-la, nhưng đáng tiếc, DGA chỉ hoạt động được trong vòng 7 năm. Như tôi đã đề cập ở phần trước, Rowan Gaither đã qua đời trong những năm đầu tiên khi công ty vừa mới thành lập. Năm 1964, cha tôi cũng trở lại Washington DC sau 5 năm hoạt động trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm bởi ông quan tâm đến những hậu quả của việc bùng nổ dân số ở các nước đang phát triển. Tại Washington, ông bắt đầu thành lập Ủy ban Khủng hoảng Dân số (ngày nay là Ủy ban Quốc tế Hành Động vì Dân số), nó đã trở thành tổ chức nghiên cứu và vận động tích cực tập trung vào các vấn đề liên quan đến tình trạng bùng nổ dân số. Với việc hai trong số ba cổ đông cấp cao đã rời đi, DGA buộc phải đóng cửa khi ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm bắt đầu thăng hoa.

Những thành quả của các doanh nhân trẻ, cũng như những người mà tôi đã gặp gỡ, liên hệ và tiếp xúc khi làm việc ở DGA đã trang bị cho tôi kinh nghiệm vô

cùng quý báu – mà tôi không có được ở Inland – để từ đó, tôi áp dụng chúng vào việc cân bằng rủi ro và lợi nhuận trong các thương vụ đầu tư. Dường như tất cả những người đó đều cảm thấy rất thoải mái, tôi biết rằng tôi có thể tự rèn luyện thêm về lĩnh vực đầu tư mạo hiểm và cũng sẽ trở nên thoải mái như họ.

Khi rời DGA vào năm 1962, cả gia tài của tôi là 25.000 đô-la và tôi đã dùng nó đầu tư vào một công ty đầu tư mạo hiểm mới thành lập. Tôi không có tài sản nào khác ngoài ngôi nhà trị giá 40.000 đô-la, trong đó có 20.000 đô-la tài sản thế chấp. Với số vốn ít ỏi, việc thành lập một công ty đầu tư riêng của bản thân chẳng khác nào bắc thang lên trời. Nhưng cũng vào thời gian này, Al Pyott, một đồng nghiệp cũ ở Inland đã gửi cho tôi một bản phô tô “Bộ luật về các doanh nghiệp đầu tư kinh doanh nhỏ (SBIC) năm 1958” của Tổng thống Eisenhower. Tôi đã cẩn thận nghiền ngẫm nó và phát hiện ra rằng nếu tôi có 150.000 đô-la và đầu tư vào một “SBIC” thì chính phủ có thể cho tôi vay số tiền lên đến 450.000 đô-la

trong vòng 10 năm với mức lãi suất 5% – hay nói cách khác, kinh doanh vay nợ 3-1. Thật tuyệt vời!

Vì thế tôi cần một đối tác – chia sẻ số vốn ban đầu – 75.000 đô-la, còn tôi sẽ phải vay thêm 50.000 đô-la để bù vào 25.000 đô-la mình có. Mặc dù cha tôi không chắc chắn về kế hoạch này của tôi và không muốn tôi rời DGA, nhưng ông đã đề nghị giúp tôi một tay.

Trong quá trình tìm kiếm một cổ đông cho một công ty đầu tư mạo hiểm, điều quan trọng là phải tìm được một mảnh ghép hoàn hảo bổ khuyết cho những thiếu sót của bạn. Nhìn chung, tôi cho rằng chúng ta nên tìm một ai đó có khả năng phán đoán tốt, có kinh nghiệm và thành công trong một lĩnh vực kinh doanh khác, một người thân thiện, gần gũi và có tầm nhìn.

Tôi gọi cho người bạn cũ của mình, Pitch Johnson. Tôi thực sự thích thú với việc Pitch có lợi thế là một kỹ sư tốt nghiệp Stanford. Tôi từng học chuyên ngành lịch sử, và nếu được chọn một cổ đông cùng làm việc với mình, tôi cho rằng người đó nên là một

kỹ sư được đào tạo bài bản. Ngoài ra, Pitch là người Palo Alto và bạn bè của anh ấy – những người rất thú vị như Bill Edwards, John Bryan, Reid Dennis và Bill Bowes – đã từng giúp đỡ tôi rất nhiều. Quan trọng nhất, Pitch là người rất thông minh, nhạy cảm, nghiêm túc và tốt bụng. Anh ấy cũng khá hài hước và biết rõ gia đình tôi. Pitch thực sự là một cổ đông lý tưởng.

"Ồ, để tớ suy nghĩ thêm về vụ này đã nhé," Pitch trả lời tôi qua điện thoại. "Nhưng nghe có vẻ hấp dẫn đấy."

Tôi gác máy và nói chuyện với Phyllis. "Cậu ấy sẽ *đồng ý* thôi," tôi nhủ thầm và vô cùng phấn khích với suy nghĩ đó.

Chúng tôi đã thỏa thuận với nhau rằng Pitch sẽ đến California để thảo luận thêm về kế hoạch. Vài tuần sau đó, chúng tôi ngồi quây quần quanh bàn ăn nhà tôi, và trong quá trình xem xét các dự án tài chính, chúng tôi càng háo hức hơn. Tôi băn khoăn không

biết Pitch có gặp khó khăn trong việc có được 75.000 đô-la tiền mặt để đầu tư hay không.

"Tớ tiết kiệm được 25.000 đô-la tiền lương và một khoản đầu tư vào Cessna Aircraft. Tớ sẽ hỏi mượn ngài Holman thêm 50.000 đô-la xem sao." Pitch nói.

Eugene Holman, cha dượng của Pitch, là cựu Chủ tịch hội đồng quản trị của Tập đoàn Dầu Standard (NJ), sau này đổi tên thành Exxon. Ông Holman đã đồng ý với lời đề nghị của Pitch nhưng không may lại bị đột quỵ một thời gian ngắn sau đó. Công ty của chúng tôi vẫn chưa đi vào hoạt động và khoản vay vẫn chưa được chính thức hóa. Lo lắng và bận tâm đến lời hứa với Pitch, ông Holman gọi thư ký riêng đến bệnh viện và bảo cô ấy, "làm các thủ tục giấy tờ cần thiết cho khoản vay của Pitch và để cậu ấy có thể lấy tiền bất cứ khi nào muốn." Pitch đã rất cảm động trước hành động đó và thi thoảng vẫn ngậm ngùi nhắc đến câu chuyện của ông Holman cũng như chữ tín ở người cha dượng ấy.

Vài tuần sau đó, tôi lên đường tới Chicago; Pitch và tôi đã ăn tối cùng nhau ở trung tâm thành phố để bàn bạc chi tiết hơn về công ty mới. Mặc dù chúng tôi có quyền ngang nhau nhưng một trong hai phải trở thành giám đốc của SBIC – một công ty cổ phần hơn là công ty đầu tư – và người còn lại giữ chức vụ phó giám đốc. Trước khi tôi nêu lên vấn đề đó thì Pitch đã cất lời và nói rằng anh ấy nghĩ tôi nên đảm nhiệm vị trí giám đốc vì tôi nhiều kinh nghiệm kinh doanh hơn. Vai trò của chúng tôi vẫn là 50-50, có quyền quyết định và xử lý các vấn đề của công ty như nhau với tư cách các cổ đông bình đẳng. Chúng tôi không bao giờ bất đồng ý kiến một cách nghiêm trọng và thường thu xếp ổn thỏa hầu hết mọi việc.

Pitch và tôi thuê văn phòng một phòng của vài người bạn ở công ty bất động sản, nó nằm trên tầng hai của một khu nhà văn phòng hai tầng thuộc khuôn viên Đại học Stanford, đối diện với trụ sở của Draper Gaither & Anderson. Văn phòng của chúng tôi nằm ở số 780 đường Welch. Tôi không thích tên của con đường này lắm vì công việc làm ăn của chúng tôi phụ

thuộc vào việc gây dựng danh tiếng nhờ chữ tín và chẳng hề "welching" (chạy làng) hay lươn lẹo chút nào. Bức tường mặt tiền ở văn phòng của chúng tôi được làm toàn bộ bằng kính vì thế các mẹ của bọn trẻ có thể dừng lại ở bên đường, bấm còi, gọi với lên hoặc vẫy tay chào chúng tôi mỗi lần đi ngang qua Welch.

Đó là hoạt động duy nhất của chúng tôi trong thời gian đầu. Trong khi Draper Gaither & Anderson được nhiều người biết đến, có ảnh hưởng tích cực và những thương vụ làm ăn lớn liên tiếp đổ về thì chúng tôi dường như chỉ giậm chân tại chỗ.

Vì thế chúng tôi quyết chuyển sang chiến dịch kinh doanh lưu động. Chúng tôi thuê hai chiếc Pontiac từ một người bán đồ cũ ở đại lộ Avenue, San Francisco. Với sự tự tin của tuổi trẻ và có phần mơ hồ, chúng tôi hướng đến các vườn cây ăn quả ở Sunnyvale, Santa Clara và San Joe. Dọc đường, chúng tôi đi ngang qua một tòa nhà có cái tên "hơi công nghệ" và quyết định lái xe thẳng vào bãi đỗ – không lát đá – tiến vào trong

tòa nhà và hỏi nhân viên lễ tân ở đây rằng liệu chúng tôi có thể nói chuyện với giám đốc công ty hay không?

“Để tôi xem ông ấy có đây không,” nhân viên lễ tân đáp lại với giọng điệu đều đều. “Các anh làm gì cơ? Đầu tư mạo hiểm ư?”

Ngay sau đó, chúng tôi chạm mặt với một người đàn ông trẻ năng động khoảng tầm tuổi mình ở hành lang.

“Các anh nói các anh làm gì cơ? Đầu tư mạo hiểm ấy hả?”

“Đúng vậy, chúng tôi thường đầu tư các khoản tiền nhỏ vào các công ty tư nhân, hy vọng rằng nguồn vốn đó sẽ sinh lời và chúng tôi sẽ nhận được cổ phần của công ty sau khi giúp họ bằng bất cứ cách nào có thể.”

“Ồ. Sao mấy anh không vào văn phòng tôi để tôi cho các anh biết chúng tôi làm ăn thế nào nhỉ?”

Từ sáng đến tối, ngày này qua ngày khác, Pitch và tôi làm những việc tương tự như thế. Vì vậy, chúng tôi

điểm mặt được hầu hết các doanh nghiệp nhỏ ở thung lũng Silicon tương lai này. Trước đó một thời gian khá dài, chúng tôi bắt đầu nhận được các cuộc điện thoại từ cả các doanh nhân tiềm năng lẫn các nhân viên ngân hàng. Qua một cuộc hành trình liên tục, chúng tôi trở nên nổi tiếng và được các doanh nghiệp công nghệ nhỏ trên bán đảo này biết đến và thậm chí cộng đồng ngân hàng đầu tư San Francisco phát hiện ra rằng họ có thể tiết kiệm được một chuyến đi bằng cách gọi cho chúng tôi. Thực tế, hai trong số những nhà đầu tư này, John Bryan và Bill Edwards, đã trả cho chúng tôi 1.000 đô-la một tháng để cho họ hùn vốn trong các vụ làm ăn của chúng tôi. Họ là những người bạn tốt và thật hào phóng nhưng hóa ra họ lại thu được lợi nhuận từ việc làm đó.

Càng về sau, càng có nhiều doanh nhân trực tiếp đến gặp chúng tôi. Một hôm, một người đàn ông xuất hiện trong văn phòng của chúng tôi, đưa cho tôi và Pitch xem một vật dụng bằng nhựa giống như chiếc dĩa để giữ một cuộn chỉ nha khoa. Cả hai chúng tôi trước nay đều chưa từng sử dụng chỉ nha khoa và

cũng không biết ai là người làm ra nó cho đến tận khi kế toán của chúng tôi nghe thấy tôi và Pitch nói chuyện về nó.

"Ồ. Tối nào tôi cũng dùng chỉ nha khoa," nữ nhân viên kế toán nói.

"Tối nào cũng vậy?" Không thể tin được. Bạn có thể học được những điều thú vị khi bạn là một nhà đầu tư mạo hiểm.

Cô ấy mang vật dụng nhỏ đó về nhà và sử dụng nó hàng tối trong vòng một tuần và nói với chúng tôi rằng cô ấy thích nó. Chúng tôi gọi điện cho người phát minh ra nó và đồng ý đầu tư 1.000 đô-la để anh ta mua vé máy bay đến gặp một người bạn của tôi, Wally Abbott, ở Procter & Gamble. Wally lúc đó là phó chủ tịch hội đồng quản trị của Procter & Gamble và mặc dù là một người rất nhạy bén nhưng không biết lý do gì mà anh ấy kết luận rằng P&G không cần thiết phải cấp phép cho vật dụng huyền diệu này. Chúng tôi mất 1.000 đô-la nhưng Pitch và tôi kể từ đó đều sử dụng chỉ nha khoa mỗi ngày.

Khoản đầu tư đầu tiên của chúng tôi ở Draper & Johnson chỉ là 60.000 đô-la – một khoản tiền khá nhỏ, nhưng đó là mức tối đa mà chúng tôi có thể đầu tư vào một doanh nghiệp do các quy định của SBIC. Chúng tôi nói với Joe Giulie, doanh nhân vừa được chúng tôi đầu tư rằng, mặc dù bị giới hạn về mức tiền đầu tư nhưng chúng tôi muốn có được ít nhất 25% cổ phần của Illumitronics, hoặc nếu không chúng tôi sẽ để anh ta đi tìm kiếm cơ hội đầu tư khác. Anh ta thích hợp tác với chúng tôi cũng như chúng tôi ấn tượng với anh ta và các sản phẩm của Illumitronics – vì thế trước đó, chúng tôi đã đến thăm trụ sở của công ty. Guilie là người rất năng động, hòa nhã và nghiêm túc: Sự kết hợp hiệu quả đối với một nhà điều hành doanh nghiệp nhỏ. Anh ta chế tạo ra một thiết bị kiểm tra trọng lượng của bất kỳ sản phẩm nào – một hộp súp, một hộp xà phòng hoặc một hộp thạch – khi các sản phẩm này vẫn còn đang ở trên băng chuyền. Nếu sản phẩm chưa đủ cân nặng, nó sẽ tự động bị tách ra khỏi băng chuyền mà không làm chậm quy trình sản xuất. Joe có vài khách

hàng nhưng cần thêm tiền cho các hoạt động marketing nhằm tận dụng tối đa lợi thế của của vị trí tiên phong trong một thế giới tự động hóa biến đổi không ngừng. Chúng tôi cũng khuyên Giulie thuê một CFO. (Chúng tôi là các *nhà xây dựng doanh nghiệp* thay vì chỉ là các nhà đầu tư đơn thuần. Chúng tôi nhận thấy Giulie có thể tiến xa hơn nữa nếu như có thêm sự hỗ trợ của các cộng sự.) Cuối cùng, chúng tôi quyết định thuê một CFO đầy tài năng, Hank Riggs, giáo sư tài chính tại Đại học Stanford lúc đó và là hiệu trưởng trường Cao đẳng Harvey Mudd sau này.

Tuy nhiên, Illumitronics cũng giống như nhiều công ty mới thành lập khác chỉ xẹt qua thế giới đầu tư mạo hiểm. Doanh số, lợi nhuận và cơ cấu quản lý của nó đều ổn định nhưng công ty vẫn làm ăn làng nhàng. Doanh nghiệp vẫn có thể duy trì được hoạt động của mình nhưng nó lại là một vụ đầu tư không thành công đối với các nhà đầu tư mạo hiểm và tiềm ẩn rủi ro. Pitch và tôi quyết định bán cổ phần để hoàn vốn. Công bằng mà nói, chúng tôi đã rất vui khi đầu tư vào Illumitronics, giúp đỡ được Giulie và công

ty của mình đồng thời có một tình bạn đẹp với Hank. Tất cả chúng tôi đã phá vỡ tảng băng ngăn cách bằng việc thực hiện vụ đầu tư đầu tiên của mình, bạn không thể trở thành người chơi đến tận khi bạn dám đánh cược.

Electroglas là một công ty được Draper & Johnson đầu tư trong thời kỳ đầu. Công ty này do Arthur Lasch thành lập. Lasch là một kỹ sư sáng tạo và thông minh, anh đã dành những năm đầu tiên sau khi tốt nghiệp để làm việc cho Fairchild Semiconductor – một công ty được đánh giá là mạch nguồn trong công cuộc cải cách thông minh. Lasch chuyên thiết kế lò khuếch tán sử dụng trong quá trình sản xuất các thiết bị bán dẫn. Nhưng giống như nhiều chuyên gia kỹ thuật tài năng khác, Lasch hoàn toàn không có kỹ năng quản lý và sự nhạy bén kinh doanh, do đó anh cần một CEO để điều hành công ty.

Thật trùng hợp, trong lúc đang tìm hiểu về các kế hoạch của Lasch để thu hút khách hàng, quản lý sổ sách và giảm giá thành, v.v... tôi nhận được một cuộc

điện thoại rất thú vị. “Xin chào ngài, tôi là Chuck Gravelle. Tôi muốn đầu tư vào một trong những công ty của ngài. Chúng ta có thể nói chuyện một lát được không?”

Pitch và tôi đồng ý gặp anh ta và ngay sau đó, Chuck xuất hiện ở văn phòng chúng tôi tán gẫu như thể chúng tôi đã là bạn lâu năm vậy. Chuck rất đẹp trai, dáng người dong dỏng cao và cũng tầm tuổi như chúng tôi. Cậu ấy khá cởi mở, tự tin và nhanh chóng gây được thiện cảm và trở thành một trong những người bạn thân nhất của tôi và Pitch.

“Câu chuyện của tôi có hơi khác một chút,” Chuck tâm sự. “Tôi đến từ Minnesota và vừa mới từ chức phó giám đốc marketing của một nhà sản xuất thuyền máy. Đó là một công ty nhỏ do một người làm chủ kiêm điều hành hoạt động và việc kinh doanh chỉ diễn ra trong vùng, cung cấp cho những người sử dụng thuyền máy ở các hồ tại Minnesota. Chủ công ty chi cho tôi 25.000 đô-la/năm để quảng cáo và tôi

dùng toàn bộ số tiền đó để đăng quảng cáo nguyên trang trên tạp chí Life."

Tôi biết rằng cả tôi và Pitch đều có suy nghĩ như nhau lúc này đó là: *Gã này có khí phách*. Tiếp đến là: *Hắn có thể đang khoác lác*.

"Thế rồi sao?" tôi hỏi, cố gắng che giấu sự hoài nghi của mình.

"Ồ," anh ta đáp, "sự thật là tôi cũng kiếm chác được kha khá tiền từ quảng cáo đó và vợ chồng tôi không còn hứng thú với thành phố trung lưu nhỏ bé ở Minnesota nữa. Vì thế, chúng tôi chuyển đến bờ Tây này và giờ thì đang ngồi đây."

Anh ta đã gây ấn tượng với chúng tôi ở điểm này.

"Ồ, thế nội dung của quảng cáo đó là gì vậy?" tôi hỏi.

Anh ta cười khoái trá. "Tôi đặt một bức ảnh về chiếc thuyền, phiếu đăng ký trở thành nhà cung cấp của công ty cùng với một mẫu đơn đặt hàng có đầy đủ giá cả. Chúng tôi dường như bị ngập lụt với các đơn

đặt hàng và mở rộng được mạng lưới cung cấp trên cả nước chỉ sau một đêm."

"Chuck," tôi nói và cười lớn, "cậu có muốn điều hành một công ty chuyên kinh doanh lò khuếch tán không?"

Thành lập Sutter Hill Ventures

Pitch Johnson và tôi đầu tư vào hơn 10 công ty trong khoảng thời gian từ năm 1962 đến 1965. Các khoản đầu tư cũng như lợi nhuận thu về của chúng tôi đều không đáng kể nhưng có thể hỗ trợ phần lớn các công ty của mình theo cách này hay cách khác. Kinh nghiệm điều hành của Pitch là vô giá đối với các doanh nhân vẫn còn thiếu kinh nghiệm. Sau ba năm làm việc cùng nhau, Pitch nói với tôi rằng anh ấy thấy bồn chồn và muốn tìm một công ty để đầu tư và điều hành đồng thời muốn trở thành một "cầu thủ" hơn là "huấn luyện viên". Tôi buộc phải tìm hướng đi tiếp theo cho mình.

Sutter Hill là một công ty chuyên phát triển các trung tâm mua sắm, không xa trụ sở công ty chúng tôi ở

Palo Alto, do Frank Lodato và người anh rể là Greg Peterson thành lập cách đây vài năm. Cả hai đều là sinh viên Stanford và là bạn của chúng tôi. Họ đã gây vốn thông qua "Điều A", Bộ luật Chứng khoán Mỹ, điều luật chỉ cho phép các doanh nghiệp hoạt động với dưới 100 cổ đông nhưng đó cũng là cách đơn giản để huy động đủ vốn – một vài triệu đô-la – nhằm đưa công ty đi vào hoạt động. Các trung tâm mua sắm của họ đều rất phát triển và có uy tín nhưng Greg và Frank cũng rất hào hứng với việc đa dạng hóa đầu tư. Chúng tôi biết rằng họ đã nộp đơn và nhận được giấy phép SBIC để đầu tư vào các doanh nghiệp nhỏ. Họ vừa mới thuê Paul Wythes, đồng môn cao học Stanford của Greg Peterson để hỗ trợ họ thực hiện kế hoạch.

Tôi gọi cho Frank Lodato và nói, "Tôi biết anh và Greg muốn tham gia vào lĩnh vực đầu tư mạo hiểm và đã thuê người để thực hiện điều đó."

"Đúng," Frank đáp lại, "và chúng tôi cũng đã đầu tư được một vài vụ rồi".

"Ồ, nếu thế chúng ta hợp tác cùng nhau thôi," tôi gợi ý. "Chúng tôi có nhiều đầu mối đầu tư khả thi nhưng không có máy Xerox và không có lễ tân. Chúng tôi có nhiều kinh nghiệm còn các anh có nhiều tiền." Mọi chuyện diễn ra đơn giản như thế và chỉ một vài tuần sau đó chúng tôi bắt tay cộng tác với nhau.

Pitch và tôi trả hết nợ nần và có được một số cổ phiếu trang trải cho công ty mới. Về vấn đề này, mỗi người đều có những quan điểm riêng nhưng chúng tôi vẫn mãi là những người bạn thân. Pitch không bao giờ mua và điều hành một công ty nào nhưng sau đó cậu ấy cũng thành lập một công ty đầu tư mạo hiểm riêng, công ty Quản lý Tài sản (Asset Management Company). Pitch đã thực hiện nhiều vụ đầu tư và thu về nhiều thành công lớn trong đó phải kể đến lần hợp tác với Bill Bowes trong vụ đầu tư vào Amgen – một người khổng lồ trong lĩnh vực thực phẩm chức năng.

Tôi trở thành Tổng Giám đốc của Sutter Hill Capital Company (SBIC), Paul Wythes trở thành Phó Tổng

giám đốc và chúng tôi đã cùng nhau xây dựng nên một thương hiệu vững mạnh với cái tên Sutter Hill. Cả Frank Lodato và Greg Peterson đã gợi ý hợp nhất và giữ nguyên tên Draper & Johnson nhưng tôi thích cái tên họ đã nghĩ ra. Thực tế, sau này khi trả hết nợ cho SBIC và bắt đầu điều hành một công ty đầu tư mạo hiểm cổ phần mới, chúng tôi vẫn quyết định giữ tên công ty là Sutter Hill Ventures. Frank là người đã đưa ra gợi ý về cái tên "Sutter Hill," và nói với tôi ý tưởng kết nối hình ảnh mỏ vàng của John Sutter (nơi diễn ra cuộc bãi công vàng lớn đầu tiên ở California và cơn sốt vàng năm 1849) với vẻ đẹp của 7 ngọn đồi ở San Francisco.

Sutter Hill làm ăn rất phát đạt, một phần do không gặp phải cạnh tranh. Arthur Rock và cộng sự cũ của mình là Tommy Davis, người sau này thành lập Mayfield, là một công ty đầu tư mạo hiểm thành công khác, đối thủ cạnh tranh duy nhất của Sutter Hill lúc đó ở vùng Vịnh này. Tuy nhiên, khi ngày càng phát triển và mở rộng, chúng tôi đều thấy cơ cấu của SBIC thể hiện những hạn chế cố hữu. Năm 1969, chúng tôi

cũng đã đầu tư vào một vài doanh nghiệp khá thành công bao gồm Diablo và Century Data – những công ty sản xuất ổ cứng thời kỳ đầu – và Kasper Instruments, công ty máy khắc hình vi mạch đầu tiên hỗ trợ ngành công nghiệp bán dẫn. Chúng tôi sớm nhận ra rằng uy tín của Sutter Hill đang ngày càng tăng và rằng chúng tôi đang cần thêm vốn nếu muốn đầu tư thêm cho danh tiếng của mình.

"Nếu anh cần thêm tiền, hãy gọi cho tôi," Charlie Mayer, một người bạn của tôi đã nói vậy khi chúng tôi cùng đạp xe lòng vòng trong khuôn viên Đại học Stanford yên bình. "Công ty của tôi, Société Générale de Belgique muốn đầu tư vào công nghệ và tôi vừa nói với họ về anh," cậu ấy nói.

Charlie cùng vợ chồng tôi tới thăm địa điểm sau này trở thành "thung lũng Silicon". Cậu ấy cảm thấy chuyến đi xe đạp đặc biệt đó thật long trọng và thiêng liêng – ít nhất là đến khi chúng tôi trở về con đường không lát đá dẫn vào nhà tôi ở Atherton, nơi chiếc xe của anh ấy bị trượt bánh trong khi Charlie

cố gắng thực hiện một cú ngoặt lái đột ngột. Anh ấy ngã chúi vào một đống cát và thét lên đau đớn. Charlie được sinh ra ở Áo, và nói được hai thứ tiếng – cùng với tư duy Phi Beta Kappa[11] của mình – anh ấy tuôn ra một tràng chửi thề chủ yếu liên quan đến việc tôi đã để anh ấy sử dụng một chiếc xe nguy hiểm và vì không lát đá cho lối vào nhà mình.

Ba mươi phút sau đó, những vết trầy xước đã được băng bó lại và chúng tôi cùng ngồi nhâm nhi trà đá trong phòng khách nhà tôi. Anh ấy nhắc lại lời nói của mình trước khi tai nạn: "Đừng quên gọi cho tôi nếu cậu cần tiền nhé."

Một thời gian ngắn sau đó, tôi *buộc* phải gọi cho Charlie. Hơn một tháng sau, Max Nokin, chủ tịch của Société Générale de Belgique, lúc đó ngồi đối diện với tôi trong một bữa tiệc chiêu đãi của Viện Nghiên cứu Stanford. Ông nói với tôi rằng sau khi xem xét báo cáo của Charlie, ông rất hứng thú đầu tư vào Sutter Hill. Tuy nhiên khó khăn ở chỗ, ông giải thích, Société là một công ty cổ phần và tất cả các khoản

đầu tư của nó đều phải thông qua sự phê duyệt của Genstar, một trong những cổ đông Canada của họ. Vì thế tôi sẽ phải nói chuyện với Genstar.

Do vậy, tôi đã tự tìm đến văn phòng của Genstar, nằm ở tầng cao nhất của cao ốc One Place Ville Marie ở Montreal. Với tư cách là Giám đốc của công ty xây dựng, cung cấp các vật liệu xây dựng và xi-măng lớn nhất Canada – độc quyền các hoạt động của hệ thống tàu kéo Canada ở cả hai bờ biển – Genstar chắc chắn có thừa nguồn lực để đầu tư vào Sutter Hill Ventures. Nhưng liệu họ có tầm nhìn, bản năng dám mạo hiểm và tinh thần nắm bắt cơ hội để tham gia vào lĩnh vực đầu tư mạo hiểm ở khu vực San Francisco này hay không? Tôi vừa hy vọng lại vừa hoài nghi.

Cuộc gặp mặt diễn ra suôn sẻ. "Chúng tôi rất quan tâm và có hứng thú," Angus MacNaughton, vị Giám đốc năng động, tài năng và trẻ trung của Genstar nói khi chúng tôi ngồi trong văn phòng của ông trên tầng 28 của tòa cao ốc đồ sộ nhất Montreal. "Khi nào tôi

có thể đến thăm và có thể ‘bơm căng’ lốp một số ‘chiếc xe’ công nghệ của anh?”

Tôi cười và nói: “Bất cứ khi nào anh muốn nhưng chúng tôi không có ‘lốp’ mà cũng chẳng có ‘bơm’.”

MacNaughton đáp lại, “Ồ, tôi là một người khá cứng nhắc, nhưng tôi muốn tận mắt nhìn thấy những gì các anh đang có và đặc biệt tôi chưa bao giờ đến California. Còn giờ thì hãy đến gặp chủ tịch của chúng tôi nào.” Sau bữa trưa vui vẻ và khá thoải mái với chủ tịch hội đồng quản trị Genstar, tôi có cảm giác rằng, chúng tôi sắp sửa đề được tên Sutter Hill trên bản đồ. Cả hai người đàn ông đều rất nhiệt tình với việc đầu tư. Tất cả những gì chúng tôi phải làm bây giờ là thuyết phục MacNaughton rằng Sutter Hill đang đầu tư chính đáng và có thể thu về lợi nhuận. Tôi nghĩ rằng điều này chẳng khó khăn lắm nếu chuyến đi của anh ta đến California suôn sẻ.

MacNaughton đến California vài tuần sau đó. Sau khi giới thiệu anh ta với một số công ty trong danh mục vốn đầu tư của mình ở khu vực Vịnh, Paul Withes và

tôi quyết định đưa anh ta xuống Nam California để giới thiệu một vụ đầu tư có vẻ rất hấp dẫn với chúng tôi. Duplicon do một doanh nhân người Anh thành lập, người có tham vọng đánh bật ông chủ cũ của mình là Xerox khỏi thị trường bằng một chiếc máy copy mới thú vị. Chiếc máy này hứa hẹn sẽ nhanh hơn, rẻ hơn, hiệu quả hơn và có thiết kế mới đẹp hơn.

Háo hức chỉ cho chúng tôi xem chất lượng của chiếc máy, doanh nhân người Anh này nói, "Ngài MacNaughton, ngài có thể cho tôi mượn 1 đô-la được không? Tôi sẽ sao chép nó". Đến bây giờ, MacNaughton vẫn nhất quyết bảo rằng lúc đó ông đã đưa ra chi phiếu 100 đô-la; còn tôi thì quả quyết rằng đó chỉ là tờ 1 đô-la. Tất cả chúng tôi đều hồi hộp chờ đợi khi chiếc máy được bật lên.

Bất ngờ, toàn bộ chiếc máy bốc lửa cháy khét lẹt và khói tỏa ra mù mịt. Một ai đó – chắc chắn không phải là tôi – đã tỉnh táo vớ lấy chiếc bình cứu hỏa và nhanh chóng dập tắt ngọn lửa. Nhưng chiếc máy,

trong chớp mắt, cùng tờ chi phiếu của MacNaughton đều cuốn theo làn khói!

Tôi biết rằng, thế là hết. Khi đi ra xe ô tô để chuẩn bị về, tôi phân trần, "Angus, anh biết đấy, có những thứ không phải lúc nào cũng như kế hoạch trong đầu tư mạo hiểm. Thực tế, các bản mẫu của những sản phẩm mới hầu như không bao giờ chuẩn xác như thiết kế. Tuy vậy, tôi phải thừa nhận rằng chưa bao giờ nhìn thấy một bản mẫu bốc cháy như thế này." Với nụ cười rất vô tư, Paul đùa rằng việc nhanh chóng thoát ra khỏi Duplicon sẽ cho chúng tôi thêm thời gian để ăn trưa.

Cuối cùng, các kỹ sư của Duplicon đã thực hiện một số thao tác thay đổi quan trọng trong thiết kế của chiếc máy phô tô và chúng tôi có thể bán công ty để thu lời chỉ một thời gian ngắn sau đó.

MacNaughton không hề nao núng trước rủi ro của chúng tôi. Vài tháng sau, ông đầu tư 10 triệu đô-la – tương đương khoảng 58 triệu đô-la theo tỷ giá hiện nay – vào Sutter Hill Ventures. Thật tuyệt khi mọi

chuyện kết thúc tốt đẹp. Chúng tôi nhận được tiền đầu tư. Genstar đã trả hết các khoản nợ của SBIC vì vậy chúng tôi thu được giấy phép SBIC và số cổ phần này được chuyển sang quyền sở hữu của Genstar dù chúng tôi vẫn tiếp điều hành công ty. Ngay sau đó, chúng tôi bắt đầu điều hành công ty cổ phần mới, Sutter Hill Ventures, với 10 triệu đô-la ban đầu từ Genstar.

Genstar sẽ nhận được 80% lợi nhuận khi là cổ đông góp vốn còn chúng tôi nhận được 20% với tư cách cổ đông điều hành. Công ty duy trì mức 35% lợi tức thực tế (IRR) kể từ khi bắt đầu được thành lập vào năm 1965. Theo Angus MacNaughton, mức vốn đầu tư 10 triệu đô-la của Genstar sẽ thu về 1 tỷ đô-la trước khi họ bán cổ phần của mình. Ngày nay, cùng với các nhà đầu tư như Yale, Princeton, Stanford, và MIT, Sutter Hill vẫn tiếp tục là một trong những công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu ở Thung lũng Silicon này và đã thành lập hàng trăm công ty thành công khác cũng như mang về hàng tỷ đô-la lợi nhuận cho các cổ đông của công ty.

Sáu thương vụ đầu tư đầu tiên của Tim Draper

Năm 1981, Tổng thống Ronald Reagan chỉ định tôi trở thành Chủ tịch hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc của Ngân hàng Xuất nhập khẩu Hoa Kỳ (Ex-Im Bank). Tôi đã không đề cập đến con đường tiếp cận chính trị những ngày đầu của mình – mối duyên cơ ràng buộc tôi với Reagan và các đảng viên Cộng hòa xuất chúng khác nhưng tôi sẽ đề cập đến khoảng thời gian này trong các chương sau.

Tôi không có nhiều thời gian để chuẩn bị bởi việc đó đến quá đột ngột. Tôi nhanh chóng đóng gói hành lý và lên đường. Phyllis sẽ thu xếp công việc và đến ngay sau để ổn định cuộc sống mới – lần này là ở thủ đô. Ngồi trên máy bay chuẩn bị hành trang bắt đầu một chương mới của cuộc đời, tôi bồi hồi nhớ lại quãng thời gian hơn 20 năm cống hiến sức mình trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm. Tôi vô cùng tự hào về Sutter Hill, những thành công mà chúng tôi đã đạt được và cả những người bạn tuyệt vời mà chúng tôi kết giao. Tôi hoàn toàn tự tin rằng Paul Wythes, Len

Baker, Dave Anderson và Bill Younger có thể gánh vác công việc và tiếp nối truyền thống thành công cũng như duy trì thương hiệu của công ty.

Sau đó, tôi nghĩ đến con trai mình, Tim. Tôi cảm thấy rất có lỗi. *Ôi, con trai,* tôi tự nhủ, một nỗi tủi hổ trào dâng. Tôi *"bỏ rơi" nó, để nó phải tự mình quản lý Draper Associates mà chẳng hướng dẫn cũng như cho nó bất kỳ một lời khuyên nào.* Draper Associates là một quỹ đầu tư nhỏ mang tính chất gia đình với 6 vụ đầu tư của cá nhân tôi. Tính đến thời điểm đó, Tim hầu như không có chút kinh nghiệm nào về đầu tư mạo hiểm và tôi đã đột ngột đẩy nó vào tình huống hoặc là tự bơi hoặc là sẽ chìm.

Chính những điều này đã thổi bùng lên sự tủi hổ lẫn nỗi lo lắng trong tôi. Trước đây tôi luôn nhận được sự ủng hộ cũng như những lời tư vấn từ cha tôi trong những năm đầu tiên mới chập chững vào nghề còn giờ đây tôi thấy mình đang bỏ rơi chính con trai mình.

Nhưng tôi tự nhủ rằng Tim là một thanh niên có năng lực và thông minh hơn người. Tim tốt nghiệp khoa kỹ thuật điện tử Đại học Stanford và tốt nghiệp MBA Harvard, đã từng có kinh nghiệm vài năm làm việc cho Hewlett-Packard và hai năm nữa ở ngân hàng đầu tư Alex. Brown & Sons. Vì vậy có lẽ tôi không nên lo lắng quá. Tim có thể sẽ xuôi được theo dòng thác chưa từng được thám hiểm mang tên "đầu tư mạo hiểm".

Trong bất cứ tình huống nào, Tim luôn là chính mình. Lịch làm việc của tôi ở Washington dày đặc. Vì thế phải 1 năm rưỡi sau đó – tôi và Phyllis mới có thời gian quay lại California để nghỉ ngơi và hai cha con tôi mới có cơ hội gặp kế toán Morey Greenstein, để xem xét và thảo luận về lợi nhuận của những khoản đầu tư mà Tim đã thực hiện trong suốt thời gian qua ở Draper Associates. Có 6 thương vụ tính đến thời điểm đó. Greenstein đề nghị Tim lần lượt nói sơ qua về tình trạng của từng khoản đầu tư.

Đã hơn 25 năm qua đi nhưng trong tâm trí tôi, hình ảnh Tim chăm chú dán mắt vào cuốn sổ kế toán có ghi tên từng công ty lúc đó không bao giờ có thể phai mờ. Nó chậm chạp lia ngón trỏ đến các dòng. Vừa làm, Tim vừa đọc to tên và tình trạng của mỗi công ty. Theo tôi nhớ thì năm công ty đầu tiên tình trạng là: *"sập tiệm", đang có nguy cơ phá sản, phá sản, hầu như không cứu vãn được, không được tốt lắm.*

Ừm, ồ! Tôi tự nhủ.

"Thế còn vụ thứ sáu thì sao, Tim?" Tôi hỏi, cố gắng nén tiếng trống ngực đập liên hồi.

Nó ngước lên và ngừng lại. "Home run!", Tim tuyên bố, cười toe toét, nụ cười vốn đã trở thành "thương hiệu" riêng của nó. Tim đã mạo hiểm đầu tư vào một số công ty mới và thậm chí năm trong sáu vụ đầu tư thất bại, nhưng vụ thứ sáu – Parametric Technology – đủ "nuôi" những vụ còn lại, thậm chí thêm vài vụ nữa. Parametric Technology hiện nay đang hoạt động rất tốt và thu về khoảng 1 tỷ đô-la lợi nhuận hàng năm.

Trong ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm, nếu chúng ta đạt được 1/10 thành công thì đó là một kết quả không tồi nếu thành công duy nhất đó mang lại giá trị lợi nhuận cao. Tỷ lệ 1/6 thì khá hơn. Kinh nghiệm của Tim cho thấy một người trẻ hoàn toàn có thể thành công trong ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm với một khoản tiền nhỏ, sẵn sàng "gạn đục, khơi trong" để chắt lọc được tinh hoa cuối cùng, chấp nhận rủi ro và "kiểm định" được tiềm năng của các doanh nhân khác nhau. Đó cũng là bằng chứng cho thấy sự may mắn góp một phần không nhỏ trong thành công của mỗi người nhưng câu cách ngôn xuất hiện trong tâm trí lúc này: Cốc mò, cò xơi.

Tôi may mắn được học hành đến nơi đến chốn. May mắn được đặt chân đến thung lũng Silicon trong những ngày đầu tiên của ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm non trẻ. May mắn vì có một người cha vĩ đại. Càng may mắn hơn khi được làm việc với những cổ đông điều hành lẫn cổ đông góp vốn xuất sắc. Và may mắn khi đội ngũ chúng tôi gặp được những doanh nhân mới khởi nghiệp vô cùng tài năng và đặc

biệt là chúng tôi có thể hỗ trợ cũng như giúp đỡ lẫn nhau.

May mắn thực sự là một phần không thể thiếu trong cuộc sống, nhưng tôi không khuyên bất cứ người trẻ tuổi đam mê nào trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm tin tưởng hay đổ thừa cho số phận. Hãy làm việc chăm chỉ, làm việc thông minh và chắc chắn may mắn sẽ gõ cửa. Mỗi chúng ta đều có những tính cách và điểm đặc trưng riêng, tuy nhiên vấn đề là bạn phải làm sao để phát huy thế mạnh của bản thân hoặc khai thác thế mạnh của người khác.

2: Đầu tư mạo hiểm được tiến hành ra sao?

Bí mật lớn nhất trong cuộc sống đó là không có bí mật nào cả. Cho dù mục tiêu của bạn là gì, bạn có thể đạt được nó nếu bạn đam mê làm việc.

– Oprah Winfrey

Trong chương này, tôi sẽ đi sâu vào phân tích ngành thương mại đầu tư mạo hiểm đương đại cùng với những điều, theo tôi, là năm khía cạnh quan trọng:

1. Người cấp vốn

2. Đội ngũ doanh nhân

3. "Tiếp thị", sản phẩm và thị trường

4. Hợp đồng

5. Mối quan hệ

Những độc giả tinh ý chắc hẳn đã ghi chú lại cách tiếp cận tình cờ theo thời gian của tôi trong chương này. Tôi sẽ mô tả các kinh nghiệm của cha tôi và bản

thân mình cả trước và sau 10 năm "biến mất" của tôi để dành thời gian cho các sự nghiệp hành chính công. Tôi cũng sẽ nhắc đến những kinh nghiệm của con trai tôi, Tim, một phần vì nó hiểu biết về tình hình hiện nay của ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm hơn tôi. Tuy nhiên, như đã được chứng minh thì 5 nhân tố được liệt kê ở trên là những nhân tố không đổi trong nhiều thập kỷ.

Trong chương này, bạn đọc sẽ biết đến các quan điểm của tôi theo trình tự thời gian. Đôi khi có những câu chuyện sẽ hấp dẫn hơn nếu nó được nhìn nhận theo quan điểm của nhà đầu tư mạo hiểm; nhưng sẽ khách quan hơn nếu thừa nhận quan điểm của các doanh nhân. Cuối chương, tôi sẽ tổng kết 10 sai lầm có thể tránh được mà các doanh nhân hay mắc phải, và tôi mong muốn danh sách này sẽ mang đến cho bạn đọc một cái nhìn sống động hơn về thế giới dưới góc nhìn của các nhà đầu tư mạo hiểm và phương thức hoạt động của các doanh nhân.

Người cấp vốn

Giả sử bạn là một doanh nhân đang tìm kiếm cách gây quỹ cho doanh nghiệp của mình – quỹ đầu tư mạo hiểm – hoặc chính bạn là một nhà đầu tư mạo hiểm tương lai. Vậy phép bình quân về vốn sẽ được thực hiện ra sao?

Đầu tiên, trước đây, các quỹ đầu tư mạo hiểm đầu tiên (chúng ta tạm sử dụng thuật ngữ này) xuất hiện ở New York và là những phương tiện cần thiết để một gia đình giàu có độc nhất – như gia đình Rockefeller hay Whitney – đầu tư các nguồn lực của mình với mong muốn thu được mức lợi nhuận cao hơn bình thường. Kể từ đó, các gia đình này phát hiện ra rằng những khoản lợi nhuận kiểu này chủ yếu có được thông qua khoản đầu tư giai đoạn đầu vào các công ty chưa chính thức xuất hiện trên thị trường cạnh tranh. Khi những công ty mới khởi nghiệp này thực sự đi vào hoạt động, hoặc được "thanh khoản" thành công, thì gia đình Rockerfeller và Whitney có thể thu về lợi nhuận – và vì một lý do nào đó, còn dư để bù lỗ cho những vụ đầu tư mạo hiểm thất bại khác. Một vài trong số những vụ đầu tư

này (như Minute Maid và Eastern Airlines) là những cú hit lớn trong khoảng thời gian này.

Ngay sau đó, hàng loạt các công ty đầu tư mạo hiểm theo hình thức gia đình ra đời. American Research & Development có trụ sở ở Boston (ARD) do Tướng Doriot thành lập là công ty đầu tư mạo hiểm tự do đầu tiên (không phải gia đình) ở Mỹ. Một quyết định chiến lược làm đau đầu Doriot và các cộng sự của ông vì nó hạn chế phần lớn những lựa chọn chiến lược của họ. Công ty của cha tôi – Draper Gaither & Anderson – là công ty cổ phần đầu tư mạo hiểm đầu tiên trên thế giới với các cổ đông điều hành và cổ đông góp vốn. Việc thành lập và điều hành công ty theo hướng này khiến ARD thường xuyên phải đối mặt với những ràng buộc điều tiết và quan trọng hơn tránh được những khó khăn khó lường khi cố gắng định giá cổ phiếu tư nhân cho các cổ đông công.

Ngày nay, tiếp tục có những quỹ đầu tư gia đình sử dụng tài sản tư nhân để rót vốn cho các hoạt động đầu tư mạo hiểm. Nhưng vì nhiều lý do khác nhau –

yếu tố quan trọng nhất dẫn đến việc ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm chao đảo – họ chỉ đầu tư một khoản tiền nhỏ vào các quỹ đầu tư mạo hiểm hàng năm. Ngày nay, tất cả khoản tiền đầu tư này đều từ các công ty cổ phần đầu tư mạo hiểm, thay vì các công ty liên doanh hay các gia đình. Vào năm 1994, ngành công nghiệp này được mở cửa khi bộ luật thay đổi và cho phép các nhà quản lý quỹ hỗ trợ đầu tư vào các công ty cổ phần đầu tư mạo hiểm.

Hình thức cổ phần của các công ty đầu tư mạo hiểm rất đơn giản: Những cổ đông *góp vốn* đầu tư tiền và các cổ đông điều hành *điều hành* doanh nghiệp. Hình thức này cũng tương tự như khi các công ty đầu tư mạo hiểm và các doanh nhân thành lập một công ty mới. Các công ty này đầu tư toàn bộ tiền còn các doanh nhân thực hiện hầu hết các công việc.

Draper Gaither & Anderson là một công ty cổ phần trong đó các cổ đông góp vốn – gia đình Rockefeller, công ty dịch vụ tài chính tư nhân Lazard Frères sau này và một vài cá nhân khác – đầu tư tổng số tiền 6

triệu đô-la để đổi lại 60% cổ phần của công ty. Cha tôi và các cổ đông điều hành khác – Rowan Gaither, Fred Anderson và Larry Duerig – chia nhau 40% "cổ phần" tương ứng với lợi nhuận. Những cổ đông điều hành nhận được một khoản tiền tương ứng với 2,5% của 6 triệu đô-la (khoảng 150.000 đô-la) để trang trải các khoản chi phí gián tiếp của họ (công tác phí).

Đây là cấu trúc được hàng trăm công ty đầu tư mạo hiểm quy mô lớn nhỏ trên thị trường ngày nay áp dụng. Những khoản phí này ở vào khoảng từ 1% đến 2,5% và cổ phần của họ chiếm từ 20% đến 30% nhưng các nguyên tắc đều như nhau. Thật khó tin rằng ngày nay, thậm chí sau cuộc khủng hoảng kinh tế năm 2008, ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm vẫn quản lý hơn 200 tỷ đô-la và nhiều công ty đầu tư mạo hiểm vẫn có hàng trăm triệu đô-la, thậm chí là hàng tỷ đô-la để đầu tư.

Vì những lý do thuế quan, các cổ đông điều hành phải đầu tư ít nhất 1% tổng số tiền gây quỹ cho bất kỳ tổ chức được đề xuất nào với tư cách cổ đông góp

vốn. Ngày nay, một câu hỏi đặt ra là liệu các cổ đông điều hành có nên tiếp tục nhận đãi ngộ thuế lãi vốn cho cổ phần lợi nhuận của mình, thay vì thu về mức tỷ suất cao hơn nếu các khoản lợi nhuận này bị đánh thuế như là các khoản thu nhập thường. Tôi tin rằng đãi ngộ thuế lãi vốn có tác dụng rất tốt, thúc đẩy mạnh mẽ nền kinh tế cũng như trở thành động lực cho các cá nhân có liên quan.

Khi thành lập Sutter Hill vào năm 1965, chúng tôi đã chấp nhận tỷ lệ ăn chia 80-20 cũng như áp dụng mức phí 2,5% – và ít nhiều vẫn được duy trì ở Sutter Hill cho đến ngày nay. Tuy nhiên, vẫn có một điểm khác biệt lớn giữa cấu trúc của Sutter Hill Ventures so với cấu trúc của các công ty đầu tư mạo hiểm khác. Sutter Hill được thành lập và hiện nay tiếp tục hoạt động như một "công ty cổ phần cố định". Điều đó có ý nghĩa gì? Thay vì đề nghị các cổ đông góp vốn đầu tư vào từng giai đoạn (ví dụ, Giai đoạn I, II và III, mỗi giai đoạn kéo dài trong một khoảng thời gian nhất định, 10 năm chẳng hạn), thì Sutter Hill đánh giá toàn bộ danh mục đầu tư 4 năm một lần và cho phép

các cổ đông góp vốn rút toàn bộ tiền của mình vào thời điểm đó – dưới dạng tiền mặt hoặc cổ phiếu của công ty.

Khi rời Sutter Hill vào năm 1981 để trở thành thành viên trong chính phủ Reagan, tôi nhận về phần cổ phiếu và sau này trở thành cổ đông góp vốn. Hóa ra đó lại là một quyết định đúng đắn vì công ty tiếp tục làm ăn rất phát đạt. 35% lợi nhuận thực tế (IRR) của công ty đã thu hút được sự quan tâm của rất nhiều nhà đầu tư lớn khác. Như tôi đã từng đề cập thì Tập đoàn Genstar của Canada đã đầu tư toàn bộ số vốn ban đầu cho Sutter Hill. Khi British Tobacco mua Genstar vào giữa thập niên 1980, thì người khổng lồ trong lĩnh vực thuốc lá này cho rằng việc tham gia vào một trò chơi mạo hiểm qua một chi nhánh mới của công ty không còn hấp dẫn. Yale, MIT, Stanford và Princeton lao vào mua cổ phần Sutter Hill từ Genstar. Đã hơn 25 năm trôi qua nhưng cả bốn tổ chức lớn này vẫn là các cổ đông góp vốn của Sutter Hill cho đến ngày nay và tất cả họ đều rất hài lòng với khoản đầu tư của mình.

Cơ cấu cố định trước đây là lý do tại sao Sutter Hill tiếp tục phát triển. Lợi tức của các cổ đông điều hành cũng như các cổ đông góp vốn; lợi tức của các cổ đông trẻ cũng như các cổ đông lâu năm. Ở hầu hết các công ty đầu tư mạo hiểm ngày nay, các khoản đầu tư thường được thực hiện theo từng giai đoạn, trong những khoảng thời gian nhất định. Cơ chế này chủ yếu nhằm đáp ứng yêu cầu của các cổ đông góp vốn, những người không thích ý tưởng tổng kết đánh giá 4 năm một lần – như từng được thực hiện ở Sutter Hill – bởi vì họ e rằng như thế là thiếu công bằng. Lý giải cho những hồ nghi đó, tôi cho rằng các cổ đông góp vốn luôn có quyền rút cổ phần của mình hoặc bán nó bất cứ khi nào. Hay nói cách khác, các cổ đông góp vốn không *buộc* phải chấp nhận bản đánh giá tổng thể của các cổ đông điều hành nếu họ có bất cứ nghi ngờ nào về tính công bằng của quá trình đánh giá đó.

Vì thế điểm bất lợi đối với một doanh nghiệp thực hiện đầu tư theo giai đoạn (Giai đoạn I, II và III) là gì? Có thể tóm gọn trong tình huống này, đó là xu hướng

rút vốn nhanh, chủ yếu do áp lực từ các cổ đông và nhân viên trẻ hơn với mong muốn nhận về cổ phần lớn hơn ở giai đoạn tiếp theo. Ngoài ra, theo luật bình quân, việc kết thúc từng giai đoạn đầu tư có thể ảnh hưởng đến các công ty trong danh mục đầu tư cá nhân. Nói cách khác, khi một công ty trong danh mục đầu tư cần vốn nhiều nhất trong giai đoạn hoạt động thì đã đến ngày đáo hạn của giai đoạn đầu tư này và bị rút cạn vốn.

Trái lại, hệ thống cố định không bao giờ khiến công ty cạn tiền. Các yêu cầu vốn mới của mỗi công ty trong danh mục đầu tư được cân nhắc dựa trên chính giá trị của chúng, khi các công ty này hoạt động theo đúng kế hoạch của họ. Hay nói cách khác, tất cả các công ty thuộc danh mục đầu tư đều được rót vốn từ cùng một *nguồn* và *nguồn* này không bao giờ cạn. Sutter Hill sẽ bán cổ phần của mình khi nhận thấy giá cổ phiếu của công ty đạt "đỉnh" trên thị trường hoặc sau khi hợp nhất với một công ty công khác. Nó làm giàu thêm *nguồn* tài chính của công ty, và mọi người – cả cổ đông góp vốn lẫn cổ đông điều

hành, lâu năm hay mới đều nhận về phần lợi nhuận tương xứng. Có một cách đánh giá rất thú vị về hiệu quả của cách thức này đối với thành công của Sutter Hill đó là: Khoảng một nửa các vị trí trong các công ty cổ phần được các cổ đông điều hành nắm giữ, bởi mỗi lần phân chia cổ phần trong nhiều năm qua, thay vì rút tiền ra, họ đầu tư ngược lại doanh nghiệp với tư cách cổ đông góp vốn. Một phiếu cho sự tự tin!

Bạn sẽ thấy những khả năng mang tính "thế hệ" rất thú vị trong từng công ty đầu tư mạo hiểm. Khi thành lập Sutter Hill Ventures, tôi 37 tuổi còn Paul Wythes mới 32 và vì thế Paul nhanh chóng hòa nhập với một nhóm những nhân viên ở nhiều độ tuổi khác nhau trong công ty. Cậu ấy có vẻ giống như một thế hệ khác và chắc chắn đó là một lợi thế. Paul là một kỹ sư cơ khí tốt nghiệp Đại học Princeton và nhận bằng MBA Stanford. Cậu ấy phối hợp rất ăn ý với tôi: Thoải mái, cởi mở nhưng cũng rất thận trọng khi xử lý tiền bạc. Chuyên môn về kỹ thuật của cậu ấy giúp tôi hiểu rõ hơn về một số sản phẩm mà chúng tôi đầu tư. Sự nhạy bén trong cách nhìn người của cậu ấy bổ

khuyết cho tôi, ngoài ra vợ tôi Phyllis và vợ của cậu ấy vẫn giữ được mối quan hệ thân tình từ đó đến nay.

Chúng tôi phải tìm kiếm thêm các nguồn vốn đầu tư từ bên ngoài, do có quá nhiều các công ty mới đi vào hoạt động cần đầu tư. Paul và tôi cần thêm tiền cũng như các nhân viên có kỹ năng để hỗ trợ công ty. Chúng tôi đều hiểu rằng đầu tư mạo hiểm là một cỗ máy luôn tiến về phía những ý tưởng mới mẻ, các thị trường tiềm năng, các doanh nhân trẻ vì thế chúng tôi muốn tìm kiếm các cổ đông trẻ và có năng lực hơn chúng tôi.

Hai nhân viên được chúng tôi thuê đầu tiên là Len Baker và Dave Anderson, cả hai đều kém Paul 10 tuổi và đều là những cổ đông điều hành của Sutter Hill cho đến ngày nay. Len tốt nghiệp khoa Toán, Đại học Yale và nhận bằng MBA Stanford, là người có tư duy nhạy bén, tài phân tích tài tình, thích trở thành một luật sư và không bao giờ hồ nghi bất cứ điều gì. Cậu ấy là người làm việc chăm chỉ và siêng năng nhất

trong số chúng tôi. Thật trùng hợp, cậu ấy tham gia vào Ủy ban Hội thẩm 19 người của Đại học Yale khi tôi hết nhiệm kỳ. Dave là kỹ sư điện tử tốt nghiệp Đại học MIT và MBA Harvard, một chàng thanh niên nhanh nhạy với các công nghệ tiên tiến, một người thân thiện nhưng khá dè dặt, một người đáng tin cậy và trung thành. Dave mang sự ấm áp và thân thiện "chiêu đãi" các doanh nhân khi họ đến với Sutter Hill.

Bốn chúng tôi làm việc cùng nhau hơn 15 năm và bổ khuyết cho những điểm yếu của nhau khá ăn ý. Sự đa dạng về tuổi tác cũng là một "gia vị" quan trọng. Nó giúp chúng tôi thu hút được những tài năng kinh doanh xuất chúng, "sải tay" của mình đến các thị trường mới và làm cho các mối quan hệ của chúng tôi luôn hiệu quả và dễ chịu. Đến tận bây giờ, chúng tôi vẫn rất hiểu và trân trọng tình cảm của nhau.

Tỷ lệ phân chia cổ phần ban đầu giữa tôi và Paul là 12,5% và 7,5%. Sau một vài năm, tôi để Dave và Len mỗi người giữ 2% cổ phần, và tôi vẫn là cổ đông lớn nhất của công ty, tiếp đến là Paul. Tuy vậy, theo quan

điểm của tôi, thì không có sự phân cấp nào dựa trên cổ phần của công ty. Chúng tôi đối xử với nhau rất bình đẳng và các quyết định liên quan đến quyền lợi của công ty đều được thực hiện dễ dàng và thông qua biểu quyết. Thực vậy, Paul và tôi đều "ở ngoài" nhiều hơn – chủ yếu vì chúng tôi đều đã từng là nhân viên kinh doanh và rất yêu thích công việc đó – nhưng mọi vụ đầu tư đều là công sức của tất cả chúng tôi. Chúng tôi sẽ chỉ định một cổ đông để tham gia vào ban điều hành của mỗi công ty mới thành lập, và người đó không nhất thiết phải là người đã mang về vụ đầu tư đó. Quan trọng hơn, khi một công ty trong danh mục đầu tư cần hỗ trợ, tất cả chúng tôi đều góp sức. Tư duy phân tích của Len, tài năng kỹ thuật của Dave, sự hiểu biết toàn diện của Paul và khả năng nhìn người của tôi có thể được kết hợp một cách đầy hiệu quả. Sau khi tôi rời Sutter Hill, nhiều tài năng xuất chúng mới được tuyển dụng vào, và công ty đi theo một mức độ chuyên môn hóa cao hơn – một xu hướng thay đổi trong quá trình phát triển ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm ở thung lũng

Silicon này. Nhưng công bằng mà nói, Sutter Hill vẫn chỉ hoạt động theo cách thức như khi tôi vẫn còn làm việc ở đó và vẫn là một trong những công ty hàng đầu về đầu tư mạo hiểm.

Hầu hết các công ty đầu tư mạo hiểm ra đời trong những năm 1960 và 1970 vẫn còn hoạt động. Kleiner Perkins và Sequoia là những công ty thành công nhất – với những thương vụ làm ăn đình đám như Yahoo! và Google – nhưng có rất nhiều các công ty đầu tư mạo hiểm hoạt động ổn định khác như Mayfield, Greylock, NEA, Charles River và Menlo Vetures, các công ty này vẫn tiếp tục đầu tư vào các thương vụ lớn, củng cố nền tảng và tạo dựng uy tín cũng như danh tiếng của mình trong ngành công nghiệp này.

Danh tiếng thực sự là một vụ đầu tư thành công rất lớn. Điều này hoàn toàn đúng trong kinh doanh nói chung và đối với đầu tư mạo hiểm nói riêng – ở cả mức độ doanh nghiệp lẫn toàn ngành. Danh tiếng của bất kỳ một công ty đầu tư mạo hiểm nào đều cần sự

đầu tư về thời gian, sự tập trung công sức và tiềm ẩn nhiều nguy cơ rủi ro.

Các nhà đầu tư mạo hiểm khôn ngoan – những người gây dựng được chữ "tín" của mình – thường chỉ làm việc bằng những cái bắt tay. Họ sẵn sàng chia sẻ những nguy cơ thất bại tiềm ẩn và không "thừa nước đục thả câu". Những cá nhân này rất thận trọng, bởi mỗi vụ đầu tư đối với họ phải mang về không những lợi nhuận mà còn cả mối quan hệ lâu dài và tốt đẹp. Họ cũng cẩn trọng bởi danh tiếng của họ gắn liền với thành công và thất bại của mỗi công ty trong danh mục đầu tư. Thất bại của bất kỳ công ty nào cũng đều có tiềm năng kéo theo sự thất bại của nhiều công ty khác. Bản thân việc này không phải là một vụ đầu tư khôn ngoan. Nhưng các nhà đầu tư mạo hiểm nên phản ứng như thế nào trước những thất bại đó? Họ có bình tĩnh và đoàn kết trong bất cứ tình huống nào dù thành công hay thất bại không? Những lời khuyên có tác dụng với họ chứ? Các mối quan hệ của họ giúp ích được gì chăng? Họ sẽ cố gắng đến cùng? Nếu không làm tốt tất cả những điều đó, họ không thể tồn

tại được lâu trong một cộng đồng gắn kết chặt chẽ đến kinh ngạc này.

"Nhà đầu tư thiên thần" và các khoản đầu tư

Cũng có một nguồn quỹ khác mà chúng ta nên tìm hiểu. Ngày nay, có hàng nghìn cá nhân ở thung lũng Silicon hoạt động như các nhà đầu tư mạo hiểm nhưng tách biệt hoàn toàn với bất kỳ công ty chuyên về đầu tư mạo hiểm nào. Họ được biết đến như là các "nhà đầu tư thiên thần".

Khi tôi mới bắt đầu bước chân vào thế giới đầu tư mạo hiểm, các nhà đầu tư thiên thần chỉ xuất hiện ở cánh gà của các nhà hát. Một nhà đầu tư thiên thần có thể đầu tư cho một buổi công chiếu âm nhạc ở Broadway, nhưng không bao giờ quan tâm đến việc hỗ trợ tài chính cho các công ty mới khởi nghiệp. Vào thời điểm đó, một công ty mới thành lập chẳng khác nào một "trường hợp đặc biệt" và có xu hướng chỉ nhận được đầu tư từ bạn bè, người thân, cổ đông của một công ty đầu tư nhỏ, một cá nhân giàu có có tinh

thần phiêu lưu còn các nhà đầu tư thiên thần thì không.

Một số nhà đầu tư thiên thần ngày nay hoạt động rất hiệu quả và thi thoảng họ cũng đầu tư vào việc thành lập một công ty mới khởi nghiệp và đưa nó vào hoạt động. Ví dụ, Ron Conway, một "nhà đầu tư thiên thần" nổi tiếng vì có một khoảng thời gian luôn từ chối các doanh nhân trẻ, nhiệt huyết. Anh ta có mối quan hệ rất rộng và luôn đón đầu thông tin về các cơ hội mới trước những người khác. Vụ làm ăn này của Conway bao giờ cũng mở đường cho những vụ tiếp theo. (Điều này hoàn toàn đúng đắn đối với hầu hết các doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm như chúng tôi nhưng do một yếu tố nào đó, chuẩn xác với Conway hơn.) Anh ta thường hạn chế mức đầu tư tối đa của mình là 100.000 đô-la trong mỗi khoản đầu tư nhưng lại đầu tư rất nhiều vụ – có thể nhiều hơn bất kỳ một cá nhân nào ở thung lũng Silicon này. Cuối cùng, anh ta xúc tiến các khoản đầu tư của mình một cách nhanh chóng và khiến chúng liên tục sinh lời.

Các nhà đầu tư thiên thần này thường tổ chức những buổi tiệc chiêu đãi và các doanh nhân trẻ được mời đến trình bày trực tiếp trước tất cả mọi người. Việc này là cơ hội cho các doanh nhân trẻ bởi họ sẽ được tiếp xúc với nhiều nhà đầu tư tiềm năng hơn. Đương nhiên, việc làm này cũng rất hữu ích đối với các nhà đầu tư thiên thần bởi họ có cơ hội được trực tiếp lắng nghe quan điểm của người khác trước khi đầu tư.

Internet đã giúp quá trình đầu tư của các nhà đầu tư thiên thần thực tế hơn và làm gia tăng các cơ hội thành công của một nhà đầu tư thiên thần có năng lực. Các nhà đầu tư thiên thần ngày nay có thể lướt qua hàng núi thông tin mà không cần phải ra khỏi văn phòng làm việc. Họ có thể kiểm tra hồ sơ của ứng viên và thu thập thông tin về thị trường. Họ cũng có thể tiếp cận tất cả những người cần liên hệ ngay lập tức để thu thập ý kiến về vấn đề được đưa ra.

Đầu tư theo kiểu thiên thần, một khi được nhìn nhận như sự biến đổi kỳ lạ trong ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm – hơi thở cuối cùng của một kẻ theo chủ nghĩa cá nhân cực đoan. Trong nhiều trường hợp, đầu tư theo kiểu thiên thần có thể trở thành phao cứu sinh của một công ty mới thành lập trước khi công ty này thu hút được sự chú ý của các quỹ đầu tư mạo hiểm chuyên nghiệp hơn. Không phải tất cả các nhà đầu tư thiên thần đều có tiềm lực và các mối quan hệ rộng như Ron Conway, nhưng tất cả các doanh nhân mới vào nghề đều cần mọi sự giúp đỡ có thể. Đôi khi, một nhà đầu tư thiên thần không giúp ích được nhiều nhưng còn hơn là chẳng có nhà đầu tư thiên thần nào. Tuy nhiên, điều đáng nói là, cho dù các doanh nhân có làm việc với các nhà đầu tư mạo hiểm hay các nhà đầu tư thiên thần, thì chất lượng và uy tín của các nhà đầu tư nhiều lúc quan trọng hơn nhiều so với số tiền mà họ đầu tư.

Các vụ đầu tư chiến lược từ các công ty liên doanh

Rất nhiều công ty mới thành lập gây được quỹ trang trải cho một hoặc hai giai đoạn hoạt động từ các quỹ đầu tư mạo hiểm đều nhận thấy rằng dòng vốn của những vụ đầu tư chiến lược từ các công ty liên doanh – thường tập trung và hiệu quả hơn.

Hình thức cấp vốn này thường không khả dụng đến khi công ty đi vào hoạt động ổn định. Các công ty đầu tư liên doanh thường hứng thú đón đầu một công nghệ, dịch vụ hoặc phương pháp tiếp cận mới có tầm ảnh hưởng đến nền công nghiệp của chính mình. Lợi nhuận kinh tế trong loại đầu tư này thường có tầm quan trọng thứ yếu. Vì lý do này, cả doanh nhân lẫn nhà đầu tư mạo hiểm đều vui vẻ đón nhận các nhà đầu tư chiến lược – đương nhiên, nếu không việc tiết lộ những bí mật của công ty sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực đến tương lai thành bại của doanh nghiệp.

Các ví dụ về những công ty trong danh mục đầu tư của Draper Richards thu được lợi nhuận từ các đầu tư chiến lược từ trước đến nay bao gồm Kyte (nền tảng video di động và trực tuyến) và Online

Anywhere. Telefonica, người khổng lồ trong giới thông tin châu Âu đã đầu tư vào Kyte trong giai đoạn khởi đầu – trên thực tế là trong vòng hai năm "ươm mầm" của chúng tôi. Công nghệ mới của Kyte cho phép video được truyền thẳng vào các đám mây và ngay lập tức được phát đi khắp nơi, thậm chí không qua Internet.

Online Anywhere là một công ty được ba doanh nhân người Ấn Độ thành lập và được Draper Richards và Motorola Ventures hào hứng cấp vốn. Motorola rất hứng thú trong việc đón đầu những đổi mới công nghệ trong ngành công nghiệp viễn thông, vì vậy Motorola đã thành lập một công ty riêng để đầu tư vào các công ty mới thành lập cùng với các nhà đầu tư mạo hiểm.

Khi nghĩ đến Online Anywhere, công ty này khiến tôi bật cười. Sridhar Ranganathan, một trong những người sáng lập công ty này lúc đó đã tiếp cận chúng tôi khi tôi và Robin Richards đang ở Mumbai, Ấn Độ. Anh ta muốn cho chúng tôi thấy một khái niệm cơ

bản mới: Anh ta muốn chạy máy tính của chúng tôi trên một chiếc ti vi và không cần dây kết nối. Chúng tôi ngồi xuống, đợi, đợi và đợi. Toàn thành phố bị mất điện – một hiện tượng thường thấy trong giai đoạn này – giữa thập niên 1990. Chúng tôi rất thất vọng khi không thể nhìn thấy buổi “trình diễn” đó bởi tôi và Robin sẽ trở về Mỹ vào sáng hôm sau. Tuy nhiên, Sridhar hứa sẽ cùng đối tác của anh ta đến nhà tôi ở California vào tuần sau đó để trình bày trực tiếp với tôi về vấn đề này.

Như đã hẹn, tuần tiếp theo, đối tác của Sridhar, Anurag xuất hiện trước cửa nhà tôi. Buổi “trình diễn” thật ấn tượng và cho dù ngày nay, công nghệ này đã lạc hậu nhưng tại thời điểm đó, tôi chưa bao giờ nhìn thấy thông tin trên máy tính được chiếu trên màn hình ti vi. Tôi rất háo hức và sẵn sàng đầu tư. Anurag chào tạm biệt chúng tôi và hài lòng ra mặt với phản ứng của tôi đối với bản mẫu của mình. Tuy nhiên, tối hôm đó, tôi bật ti vi lên và thấy màn hình tối đen. *Ôi! Tôi sẽ không bao giờ đầu tư vào công ty này,* tôi tức tối tự nhủ.

Ngày hôm sau, thợ sửa ti vi đến và sau một vài phút, anh ta đưa tôi một hóa đơn trị giá 40 đô-la. Tôi hỏi người thợ sửa ti vi xem Anurag đã làm gì với cái ti vi của tôi và anh ta đã sửa như thế nào? Anh ta cười và nói rằng Anurag chỉ rút giắc cắm điện và anh ta đã cắm nó lại mà thôi – một cơn khủng hoảng ngắn ngủi khác trong cuộc sống của một người theo học chuyên ngành lịch sử như tôi khi phải xoay xở với thế giới công nghệ phức tạp ngày nay.

Draper Richards, cùng với Motorola đã đầu tư vào công ty này và hóa ra nó mang lại thành công lớn. Vào năm 1999, chúng tôi bán công ty này cho Yahoo! với giá 80 triệu đô-la và họ chỉ thực hiện một thay đổi duy nhất: Đổi tên công ty từ Online Anywhere thành Online Everywhere.

Các khoản vay chuyển đổi

Một dạng khác của giai đoạn cấp vốn "ươm mầm" chính là các khoản vay chuyển đổi. Tôi thấy hình thức này không hề có sức hấp dẫn. Nó hoạt động theo cơ chế sau: Khi các nhà đầu tư mạo hiểm đầu tư

vào một công ty mới thành lập, họ sẽ cần nhiều tiền mặt hơn, vì thế họ buộc phải sử dụng đến các khoản vay chuyển đổi từ một ngân hàng thương mại cung cấp dịch vụ này.

Các khoản vay chuyển đổi là một thỏa thuận cho các công ty đầu tư mạo hiểm vay tiền khi các công ty này "cạn vốn" đầu tư. Các khoản vay chuyển đổi có lãi suất rất cao đồng thời đảm bảo quyền mua cổ phiếu sau này với giá thị trường từ các nhà đầu tư mạo hiểm. Các khoản vay chuyển đổi thường quá sức đối với các công ty và tôi chưa bao giờ đề xuất ý tưởng này. Nếu mọi chuyện không như ý muốn và nhất là việc sử dụng các khoản vay chuyển đổi từ giai đoạn ươm mầm sẽ trở thành gánh nặng lớn đối với công ty đó, theo quan điểm của tôi, thì việc thu hút các quỹ đầu tư mạo hiểm thường hợp lý hơn, ít đắt đỏ hơn và an toàn hơn đối với các doanh nhân trẻ so với việc lựa chọn các khoản các khoản vay chuyển đổi. Khi các quỹ đầu tư mạo hiểm cạn vốn và những nguồn lực thay thế khác như sáp nhập hay bán lại công ty đều không khả thi, thì công ty đã đến lúc đóng cửa.

Điều này đòi hỏi việc lên kế hoạch chi tiết và quản lý hiệu quả mà chúng ta sẽ được thảo luận đến trong chương 7.

Đội ngũ

Tôi thường không nói hộ lời cha hay con trai tôi nhưng tôi nghĩ cả ba thế hệ đầu tư mạo hiểm trong gia đình Draper đều đồng ý rằng khi chuẩn bị đầu tư vào một doanh nghiệp mới thành lập, bạn phải chắc chắn mình có một đội ngũ kinh doanh phù hợp. Không điều gì quan trọng hơn điều này. Thực tế, nó là chiếc chìa khóa vàng để dẫn lối đến thành công cho các doanh nghiệp.

Vậy liệu nhà lãnh đạo của công ty có những phẩm chất lãnh đạo cần thiết không? Liệu anh/cô ấy có sự nhạy bén, tư duy phán đoán, uy tín, cam kết, sự cảm thông, động lực, sự chính trực và tinh thần lạc quan không? Đương nhiên là không hội tụ có tất cả những phẩm chất đó, nhưng những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất đều được "trời phú" cho hầu hết những phẩm chất này.

Làm sao để các nhà đầu tư mạo hiểm phát hiện ra rằng họ đã tìm được đúng nhà lãnh đạo mình cần? Trên thực tế, họ thường không phát hiện ra điều này trong những buổi gặp đầu tiên. Tôi thường dành thêm thời gian trong buổi phỏng vấn đầu tiên này để đặt ra nhiều câu hỏi cá nhân. Đương nhiên cũng có cả những câu hỏi về học vấn. Tại sao anh/chị chọn trường đó? Anh/chị có anh chị em, hay đã lập gia đình chưa? Hiện nay, họ đang làm gì, sở thích và đam mê của họ là gì. Anh/chị có biết..., vân vân và vân vân. Tại sao anh/chị lại tìm đến chúng tôi thay vì rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm xuất chúng khác?

Thế rồi vào giữa buổi nói chuyện tưởng như "tào lao" này, doanh nhân tương lai sẽ đẩy về phía tôi một tập tài liệu dày. "Ồ, vâng," tôi đáp lại một cách hào hứng. "Kế hoạch kinh doanh! Được rồi, chúng tôi chắc chắn sẽ xem lại nó sau. Còn bây giờ, anh/chị hãy cho tôi biết thêm về đội ngũ tuyệt vời mà anh/chị vừa giới thiệu, họ có gì đặc biệt và anh/chị nghĩ mình sẽ làm được gì cho họ?"

Phong cách của mỗi người sẽ được tiết lộ trong những buổi phỏng vấn như thế này. Tôi luôn thể hiện sự hiếu khách và thân thiện trong lần gặp mặt đầu tiên. Các nhà đầu tư mạo hiểm khác như Arthur Rock lại lựa chọn một chiến thuật khác. Anh ấy sẽ nói rằng: "Xin chào," và sau đó chẳng làm gì ngoài việc im lặng lắng nghe trong khi đối phương nỗ lực khỏa lấp sự yên ắng lan tỏa do Rock gây ra từ đầu cho đến khi kết thúc cuộc gặp mặt. Nếu đó là một ý tưởng tiềm năng và nếu doanh nhân kia là người tự tin, thì chẳng có vấn đề gì cả. Nhưng nếu một bài thuyết trình không tốt như mong muốn – với nội dung thiếu hấp dẫn, cách tiếp cận vấn đề thiếu khoa học – thì buổi gặp mặt có thể kết thúc sau 15 phút một cách không thoải mái. Một Rock với vẻ mặt cau có sẽ nói rằng: "Thôi đủ rồi", và mọi chuyện kết thúc ở đó.

Rock cũng như tôi đều cảm thấy "gia vị" quan trọng nhất ở bất kỳ công ty nào đó là tư duy, tâm huyết và tầm nhìn của người lãnh đạo. Nếu sản phẩm của công ty gặp vấn đề thì một nhà lãnh đạo có tầm nhìn sẽ nảy ra một phương án thay thế mới. Nếu thị

trường chao đảo, nhà lãnh đạo sẽ hướng cả đội đến một thị trường tiềm năng khác. Vì thế, không ngạc nhiên khi cả Rock lẫn tôi đều không quan tâm nhiều đến những tiểu tiết của kế hoạch mà thay vào đó là tài năng của nhà lãnh đạo.

Từ khi nhấn mạnh vào tầm quan trọng của việc lựa chọn chính xác nhà lãnh đạo phù hợp, tôi luôn cười khoái trá mỗi khi nghĩ đến cách chúng tôi đã chọn được "nhà lãnh đạo phù hợp nhất" cho Tập đoàn Quantum – một trong những công ty trong danh mục đầu tư thành công nhất của Sutter Hill Ventures – một công ty đã trở thành nhà sản xuất ổ đĩa cứng lớn nhất trên thế giới trước khi bộ phận này của công ty được bán cho Maxtor.

Có những 4 kỹ sư tài năng đến văn phòng của Sutter Hill và đề cập đến chiến lược của mình trong việc thành lập một công ty mới. Tôi đón đầu bằng cách hỏi họ ai sẽ là CEO tiềm năng. Họ nhìn nhau bẽn lẽn và thừa nhận rằng họ vẫn chưa nghĩ về điều đó. Sau đó, một người trong số họ lên tiếng: "Jim, sao anh

không đảm nhận vị trí đó đi?" Một người khác hùa vào: "Ồ đúng rồi, Jim, cậu có ít việc phải làm nhất!" James L. Patterson đã điều hành Quantum đến khi tổng doanh thu của tập đoàn này chạm mốc hàng tỷ đô-la. Chúng tôi đã kiểm chứng một phương pháp lựa chọn chính xác CEO phù hợp. Câu chuyện về Quantum thật hài hước và khiến chúng tôi cười suốt trên đường đến ngân hàng.

Nếu buổi gặp gỡ đầu tiên giữa nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân diễn ra tốt đẹp, các nhà đầu tư có kinh nghiệm sẽ thực sự bắt tay vào công việc. Tuy nhiên, việc kiểm tra năng lực và trình độ chuyên môn của cả đội là một quy trình cần thiết. Những ý kiến của người này thường khái quát thêm về những người có liên quan. Tôi luôn đề nghị một người trong nhóm các doanh nhân giới thiệu cho tôi một người mà tôi nên nói chuyện. Thường thì người đó rất sẵn lòng khi tôi đề nghị như vậy. Cô ấy có thể cảm thấy nặng nề khi kể toàn bộ sự thật về một người trong khi biết rằng tôi cũng có thể hỏi Steve hay Joe về vấn

đề đó – và cảm nhận được mong muốn tìm hiểu của tôi.

Các doanh nhân có tỷ lệ thất bại thấp nhất là những người hiểu tường tận lĩnh vực của mình; đã từng điều hành một công ty khác (hoặc làm trưởng bộ phận của một công ty) gần giống với công ty mà họ có ý định thành lập; có ý tưởng về sản phẩm, thị trường hoặc công nghệ mới sẽ hỗ trợ cho quá trình bùng nổ của ngành công nghiệp đó.

Dave Bossen, một doanh nhân có ý định thành lập công ty mới, lập tức xuất hiện trong đầu tôi lúc này. Tôi gặp cậu ta qua lời giới thiệu của Bill Hodgson, một người bạn và là cổ đông của ngân hàng đầu tư William Blair & Company, người biết rất rõ về sự nghiệp của Bossen. Tôi đã ghé qua văn phòng của Bill ở Chicago trên đường trở về từ một chuyến đi câu cá ở Wisconsin và cậu ấy khuyên tôi nên liên lạc với Bossen, người vừa chuyển đến California. Trong ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm, các mối quan hệ rất quan trọng. Việc giữ liên lạc với bạn bè và các

đối tác của mình (hay còn gọi là "mạng lưới") đã mang về cho tôi rất nhiều vụ đầu tư lớn.

Cuối những năm 1970, Bossen quản lý một bộ phận của công ty Industrial Nucleonics ở khu vực Trung Tây chuyên cung cấp các thiết bị cho ngành công nghiệp giấy – các thiết bị đo độ dày và độ ẩm của giấy trong quá trình sản xuất. Bossen đã đề nghị ban quản lý của công ty này đầu tư vào một công nghệ điện tử nhằm cải thiện chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, Bossen không thể thuyết phục được họ chi thêm tiền vì thế anh đã xin nghỉ việc để ra làm riêng.

Bossen tốt nghiệp MIT. Anh là một quản lý có năng lực và chuyên môn. Bossen hiểu rõ quy trình sản xuất, nhu cầu thị trường và phần lớn nền tảng của nhóm khách hàng chuyên biệt. Sutter Hill Ventures nhanh chóng chấp nhận cấp vốn cho Bossen và với sự hỗ trợ của chúng tôi, anh ấy không chỉ nhận được khoản tiền cần thiết mà còn học hỏi thêm kinh nghiệm từ các chuyên gia và kỹ sư điện tử Stanford. Bossen đặt tên công ty là "Measurex". Vì Bossen là

người hội tụ tất cả những tố chất lãnh đạo cần thiết, nên tôi có thể tự tin rằng Measurex sẽ thành công hơn bất cứ công ty nào trong hàng trăm những vụ đầu tư mạo hiểm khác của mình. Niềm tin của tôi đã đặt đúng chỗ: Sau khi giá cổ phiếu của công ty được niêm yết trên thị trường chứng khoán New York, Measurex trở thành một ngôi sao sáng trong lĩnh vực này và được Honeywell mua lại vào năm 1997 với mức giá 600 triệu đô-la – một mức giá khá hời vào thời điểm đó.

Một ví dụ khác về đầu tư mạo hiểm rủi ro thấp đó là khi một công ty mới được thành lập do một trong những quản lý cấp cao (không nhất thiết phải là CEO) của một công ty khác mà nhà đầu tư mạo hiểm đã từng đầu tư rất thành công. Miễn là không có điều gì ảnh hưởng đến vấn đề đạo đức và sự ra đi của nhà quản lý được các thành viên liên quan "chúc phúc", thì việc doanh nhân này mang lại thành công cho công ty mới này xứng đáng được hoan nghênh.

Trong khi tôi còn ở Sutter Hill Ventures, chúng tôi đã may mắn khi cấp vốn cho Prime Computer, một công ty có trụ sở tại Boston với một đội ngũ hùng mạnh và một chuỗi sản phẩm hấp dẫn. Tôi đến thăm trụ sở công ty họ, nhưng đáng tiếc giám đốc lại có việc đột xuất, vì thế Bill Poduska, phó giám đốc kỹ thuật đã ra hành lang để đón tôi. Trước khi tôi ra về, anh ta tỏ ý muốn tiễn tôi. "Tôi có ý tưởng mở một công ty mới và tôi nghĩ là anh sẽ khoái nó cho mà xem. Anh nghĩ sao về cái tên Apollo Computer?"

Sau khi đảm bảo không có bất cứ xung đột nào về lợi ích, tôi đề nghị anh ta đến Palo Alto và bàn bạc thêm với các cổ đông của tôi. Anh ta xuất hiện ở văn phòng tôi một tuần sau đó và trình bày về ý tưởng các "trạm làm việc" ảo độc đáo. Sau bữa trưa ở câu lạc bộ Palo Alto – được David Packard và Bill Hewlett thành lập vào năm 1952 – chúng tôi đã đồng ý với các điều khoản thỏa thuận và Sutter Hill sẽ là cổ đông lớn nhất, tiếp đến là Greylock và Rockefeller. Cuối cùng, chúng tôi đã bán Apollo Computer cho

Hewlett-Packard để thu về một khoản lợi nhuận kếch sù.

Mọi chuyện diễn ra quá dễ dàng vì Bill Poduska là một người nổi tiếng, một nhà lãnh đạo sáng tạo và tài năng. Thỏa thuận tốt đẹp này luôn kéo theo những trao đổi thuận lợi khác, đơn giản bởi vì nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân đã biết rõ về nhau và thường làm việc dựa trên sự tín nhiệm.

Tài lãnh đạo không nhất thiết phải là điều gì đó tồn tại mãi mãi. Tôi đã cấp vốn cho rất nhiều công ty mới khởi nghiệp mặc dù tôi biết rõ rằng các doanh nhân tiềm năng chỉ có thể lãnh đạo công ty qua giai đoạn gieo mầm. Kết quả? Hầu hết những người này đều thất bại hoặc chỉ mang lại lợi nhuận không đáng kể từ khoản vốn đầu tư. Nhưng điều đó không có nghĩa là phải tìm kiếm *Nhà lãnh đạo Mãi mãi.* Một số công ty mới thành lập thu được kết quả đáng ngạc nhiên khi nhà sáng lập công ty biết mình không đủ năng lực để tiếp tục điều hành một doanh nghiệp trẻ luôn phải thay đổi liên tục nhằm đáp ứng và duy trì sự tồn

tại trên thị trường cạnh tranh; anh ta sẽ đề nghị nhà đầu tư mạo hiểm giúp tìm một CEO có kinh nghiệm (cùng với việc hỗ trợ vốn). Tôi đã từng đề cập đến Yahoo! trong phần giới thiệu cuốn sách; Google cũng là một ví dụ điển hình trong trường hợp này. Mặc dù Sergey Brin và Larry Page là những người rất thông minh và sáng tạo nhưng họ còn trẻ và thiếu kinh nghiệm. Họ cần trang bị cho bản thân những kỹ năng lãnh đạo siêu việt, sự nhạy bén trong kinh doanh và sức mạnh ý chí chiến lược của Eric Schmidt để đưa Google trở thành tập đoàn hàng đầu thế giới, khiến nó không chỉ được nhiều người biết đến mà còn là công cụ kinh doanh và mạng xã hội hữu dụng nhất qua điện thoại.

Trong khi đánh giá nhà lãnh đạo, tôi cũng quan sát các thành viên khác của đội. Họ có điểm mạnh gì và liệu có phối hợp ăn ý với nhau không? Thường thì một lãnh đạo "chắc tay" sẽ lựa chọn một đội ngũ mạnh, nhưng không phải lúc nào cũng vậy – và sợi dây gắn kết mong manh nhất cũng có thể phá tan kế hoạch của họ. Vào cuối thập niên 1990, tôi đầu tư

vào Barter Trust, một doanh nghiệp mới thành lập chuyên kinh doanh qua Internet (ví dụ, kinh doanh một chuỗi các phòng khách sạn phục vụ mục đích quảng cáo). Công ty có một nhà lãnh đạo có năng lực cùng với những kỹ năng marketing không thể xem thường. Hệ thống kinh doanh được cho là mang tầm cỡ quốc tế – sự tồn tại của doanh nghiệp – bắt đầu đi vào hoạt động. Nhưng công nghệ siêu tinh vi của chúng tôi liên tục đổ bể và nguyên nhân chính là do Giám đốc Công nghệ (CTO) của chúng tôi không đáp ứng được yêu cầu của công việc. Tôi vẫn nghĩ Barter Trust có thể trở thành một công ty lớn, nếu chúng tôi dành thời gian để tìm hiểu kỹ hơn năng lực và nhân cách của vị CTO này.

Tôi cũng phải nói thêm rằng: *Mỗi thành viên trong đội ngũ doanh nhân đều có vai trò quan trọng trong việc tạo dựng nên thành công của doanh nghiệp.* Trong giai đoạn khởi động, đội ngũ đó liên quan mật thiết với nhau và mỗi thành viên phải thể hiện được năng lực đa dạng của mình. Những cá nhân có sự đồng cảm và phối hợp ăn ý với nhau rất quan trọng

trong các giai đoạn hoạt động đầu tiên của doanh nghiệp. Một nhà đầu tư mạo hiểm nên đào sâu để phát hiện ra không chỉ những phẩm chất này mà còn tìm ra một cá tính đột phá. Đôi khi, thật khó phân biệt được một cá nhân đột phá với người hoàn toàn không có năng lực – những nhóm người nhan nhản ở thung lũng này – nhưng đó là một nỗ lực xứng đáng đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

Nếu bạn (vừa là nhà đầu tư mạo hiểm vừa là CEO) nhận thấy có một thành viên yếu kém hoặc đột phá trong đội ngũ của mình ở giai đoạn khởi động, thì hãy hành động ngay. Mọi thành viên trong đội đều phải có năng lực tốt nhất và không cho phép bất cứ một sự thỏa hiệp nào. Chúng ta thử nghĩ: Những khó khăn luôn bám lấy bất cứ doanh nghiệp mới thành lập nào bao gồm cả các công ty được các quỹ đầu tư mạo hiểm cấp vốn. Một CEO có năng lực, tài giỏi và quyết đoán có thể cải thiện đáng kể những khó khăn này, dẫn dắt cả đội đi đúng hướng. Nếu CEO còn trì hoãn thay đổi, thì các nhà đầu tư mạo hiểm sẽ là người thực hiện việc đó. Tuy nhiên, nếu nhà đầu tư

mạo hiểm nhận thấy mình phải can thiệp quá sâu vào quá trình thay đổi nhưng không mang lại kết quả như mong muốn thì đã đến lúc công ty phải thay đổi CEO.

Việc tập trung vào đội ngũ phải tiếp tục diễn ra sau quyết định đầu tư đầu tiên. Một CEO tài năng là người thảo luận về bất cứ ứng viên nào với nhà đầu tư mạo hiểm – và những cổ đông khác trong ban quản trị – trước khi quyết định thuê người đó. Trong nhiều năm, tôi đã được đề nghị phỏng vấn hàng tá ứng viên cho rất nhiều các vị trí quan trọng khác nhau và tôi luôn thoải mái khi đầu tư thời gian cho những việc đó. Tôi cho rằng hầu hết các CEO của chúng tôi cũng nghĩ như vậy.

Không có công ty nào phát triển mạnh mà đội ngũ quản lý lại yếu kém. Nếu là một nhà đầu tư mạo hiểm, trước tiên bạn cần lựa chọn đội ngũ quản lý phù hợp.

Nếu có sự hậu thuẫn của những cá nhân xuất sắc đó, công việc của bạn sẽ nhẹ nhàng hơn. Số tiền sẽ tăng

lên liên tục thậm chí khi bạn đang ngủ, tinh thần bạn sẽ thoải mái với các doanh nhân ở cả trong lẫn ngoài các buổi họp cổ đông và bạn sẽ tạo dựng được mối quan hệ bền vững và lâu dài.

"Tiếp thị", sản phẩm và thị trường

Giờ đây chúng ta sẽ chuyển hướng sang các vấn đề tiếp theo và quan sát các buổi "tiếp thị" – nỗ lực thu hút nhà đầu tư mạo hiểm thích thú với ý tưởng được đưa ra – dưới góc nhìn của các doanh nhân.

Ở những phần trước, tôi đã chỉ cho các bạn thấy yếu tố quan trọng nhất và cũng là yếu tố tiên quyết trong một buổi "tiếp thị" đó là bạn phải bán được tài lãnh đạo cũng như đội ngũ của mình. Bạn phải để tôi – một nhà đầu tư mạo hiểm – thấy được sự tự tin của bạn, khả năng đánh tan những khó khăn và làm nổi bật vấn đề bạn cần hướng đến.

Bạn nên thử nghiệm cách thức dưới đây. Khi đưa kế hoạch kinh doanh của mình cho một nhà đầu tư mạo hiểm và nếu anh ta xem nó ngay khi bạn đang ở trong phòng, hãy quan sát xem ánh mắt của người đó

lướt đến đâu đầu tiên. Hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm sẽ lướt đến phần liệt kê các thành viên chủ chốt trong bản kế hoạch của bạn.

Hiển nhiên, nhà đầu tư muốn có được những bằng chứng cho thấy dòng sản phẩm của bạn khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Chúng ta thường nghe thấy câu cách ngôn cổ: "Không có gì mới lạ dưới ánh mặt trời". Đương nhiên, nếu điều đó đúng, thì Thung lũng Silicon sẽ trở thành một câu chuyện thần thoại. Tôi sẽ cho bạn thấy điều mới mẻ được tạo ra ở thung lũng này, mảnh đất lúc nào cũng chan hòa ánh nắng. Đương nhiên không phải tất cả các sản phẩm đều độc đáo. Nhưng nếu bạn có thể chứng minh rằng các đối thủ sẽ phải chật vật mới có thể chen chân vào thị trường sau bạn, thì đó là tấm vé đảm bảo hơn cho sự nghiệp của bạn. Ngoài ra, nếu bạn cho thấy tiềm năng đạt được bằng sáng chế hoặc khả năng "khoanh vùng chiến lược" đánh dấu vị trí của bạn trên thị trường, thì đó là một lợi thế. Hãy xây dựng một thành trì kiên cố xung quanh tòa lâu đài của bạn, nếu không những khoảnh vườn xinh đẹp mới ươm trồng

sẽ bị tàn phá dưới gót chân của những chúa đất lâu năm.

Quy mô và đặc điểm *thị trường* của bạn rõ ràng là mối quan tâm hàng đầu của các nhà đầu tư tiềm năng. Quy mô lớn hơn không phải lúc nào cũng là lợi thế. Một thị trường vừa phải có thể được chấp nhận, nhưng nếu biết rằng mình bị giới hạn trong một thị trường cụ thể, thì bạn nên chuẩn bị tinh thần để phản biện rằng mình sở hữu toàn bộ thị trường đó.

Khoản đầu tư của Draper Richards vào DivX năm 2000 là một ví dụ điển hình về một công ty thành công khi lựa chọn việc bao tiêu toàn bộ một thị trường nhỏ. Ý tưởng kết hợp phần mềm với phần cứng nhằm nén những video chất lượng cao vào các con chip để người sử dụng nhìn thấy video trên "3 màn hình" (ti vi, máy tính và thiết bị cầm tay) đã thống trị dòng chảy thông tin ngày nay. Sản phẩm có tính năng tuyệt vời – tôi thường thấy chữ DivX trên bất cứ một DVD nào hiện nay – nhưng ý tôi là DivX đã có một vị trí vững chắc trên một thị trường vừa

vặn với nó. Mặc dù hàng triệu DVD được sản xuất mỗi ngày nhưng số tiền trả cho một sản phẩm DivX không đủ để có quá 1 hoặc 2 công ty lớn nhảy vào thị trường này.

Wilf Corrigan, nhà sáng lập và là CEO có nhiều kinh nghiệm của LSI Logic, đã để mắt tới một thị trường lớn khi ông nói với tôi rằng ông muốn thành lập một công ty. Tôi vừa mới hoàn thành bài phát biểu tại một hội nghị ở Los Angeles về lời hứa hẹn của ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm và Corrigan là một khán giả. Đó là năm 1980 và lúc đó Corrigan đang điều hành tập đoàn Fairchild Semiconductor huyền thoại. Vì biết những kinh nghiệm của anh ta, nên tôi đã nói rằng mình rất *vinh hạnh* được cấp vốn cho công ty mới của anh ta và rằng tôi sẽ thảo luận vấn đề này với các cổ đông của mình ở Sutter Hill ngay sau khi tôi trở về Palo Alto. Tôi đã mất nhiều thời gian hơn dự định để thuyết phục ban điều hành và kéo họ vào vụ đầu tư này, một phần bởi vì Corrigan nổi tiếng là một quản lý cứng nhắc và thô lỗ. Cuối cùng, chúng tôi cũng đi đến thỏa thuận và LSI nhanh

chóng khởi sắc một phần vì "sự tích hợp cỡ lớn" (LSI) của các con chip máy tính là một thị trường rộng và phát triển. Đương nhiên cũng có những đối thủ cạnh tranh khác trong lĩnh vực này nhưng LSI Logic đủ mạnh để "bơi" trong thị trường lớn đó.

"Buổi chào hàng" của bạn (đặc biệt là kế hoạch kinh doanh) đưa ra các *yêu cầu về vốn* một cách rõ ràng. Bạn cần bao nhiêu và khi nào? Các chi phí cố định và chi phí khả biến của bạn là gì, và tỷ lệ đó có thay đổi khi công ty đi vào hoạt động và phát triển không? Các bạn cũng nên biết rằng các nhà đầu tư mạo hiểm có kinh nghiệm sẽ thấy đây là những con số ảo, đặc biệt khi công ty đi vào giai đoạn phát triển. Nhưng nhà đầu tư muốn thấy được sự nhạy bén của bạn đối với các con số, liệu bạn có "toát mồ hôi" khi đối mặt với chúng hay tự tin "ghi bàn"?

Và đương nhiên, chúng tôi muốn thấy rằng bạn cũng có "máu mặt" trong trận chiến. Bạn sẽ dám mạo hiểm dấn thân vào khó khăn chứ? Nếu ngay cả bạn cũng

không tự tin vào chính mình, tại sao chúng tôi phải tin vào bạn?

Lời khuyên cuối cùng của tôi dành cho bạn trong lĩnh vực này đó là: Nếu bạn "tiếp thị" trước tôi, bạn không sử dụng cụm từ "định mức chi tiêu". Tôi không muốn nghĩ rằng bạn sẽ "đốt cháy" tiền mặt của tôi. Có thể bạn đang đầu tư tiền của tôi nhanh hơn lợi nhuận thu về. Điều đó không vấn đề gì. Nhưng đừng ném tiền qua cửa sổ. Mặc dù tôi phải thừa nhận rằng thuật ngữ này rất phổ biến trong thời đại ngày nay đến mức tôi đã từng tự hỏi: "định mức chi tiêu là gì?".

Tôi vẫn chưa đề cập đến *phong cách* "tiếp thị" của bạn. Tôi chỉ có thể nói rằng *hãy là chính mình*. Không có gì chướng mắt bằng việc phải ngồi xem một chàng hề vào vai doanh nhân. Hãy bộc lộ chính khả năng của bản thân. Tránh lạm dụng PowerPoint – chỉ sử dụng nó như là một công cụ tóm lược lại thông tin thay vì một chiếc máy tường thuật cả bài phát biểu của mình. Thay vì phải nhìn chòng chọc vào màn

hình, tôi thích được giao tiếp bằng ánh mắt với người thuyết trình. Hãy mời tôi đến văn phòng riêng hoặc phòng chuyên dụng của bạn nếu có. Hãy cho tôi thấy sự tự tin và nhiệt huyết của bạn. Hãy biến thế giới của bạn trở thành khu vườn thần kỳ.

Thành thật mà nói, rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng thường không có nhiều thời gian, và vì thế các doanh nhân có thể phải mô tả trường hợp và cơ hội của mình thật hiệu quả và ngắn gọn hơn bình thường. Trong tình huống này, các doanh nhân nên giữ thái độ bình tĩnh và hòa nhã. Một ví dụ điển hình về tình huống như thế này đã từng xảy ra đó là buổi "tiếp thị" của Daniel Graf, người sáng lập Kyte – công ty nền tảng video di động và trực tuyến trước đây – thuyết trình trước Draper Fisher Jurvetson để yêu cầu cấp vốn vào tháng Sáu năm 2006. Tôi đã từng gặp Graf trước đó và ấn tượng trước những gì tôi được chứng kiến.Sau đó, tôi đã và đề nghị Tim mở một cuộc họp với các cổ đông.

Giống như hầu hết các công ty đầu tư mạo hiểm cổ phần khác, DFJ cũng có những cuộc họp cổ đông vào mỗi sáng thứ Hai hàng tuần và cuộc gặp mặt với Graf được lên lịch trước cuộc họp hàng tuần vào lúc 9 giờ sáng thứ Hai. Anh ta sẽ có 30 phút để trình bày trực tiếp trước mọi cổ đông. Graf và tôi đến đúng giờ nhưng do một số trục trặc với việc lên lịch trình, nên đến tận 9 giờ 25 phút các cổ đông mới có mặt đông đủ. Lúc đó, một trong số các cổ đông quay sang Graf và nói rằng "anh có 5 phút". Graf hơi ngỡ ngàng. Có thể anh ấy cho rằng họ sẽ hoãn buổi họp cổ đông hàng tuần nhưng may mắn thay, anh vẫn hoàn thành bài thuyết trình một cách xuất sắc và tự tin. Graf rút nhanh chiếc smartphone của mình ra và chụp một bức ảnh của Tim – và gần như ngay lập tức hình ảnh này xuất hiện trên màn hình lớn trước mặt chúng tôi. So với ngày nay, buổi thuyết trình của Graf không có gì ấn tượng nhưng tại thời điểm đó loại công nghệ này chẳng khác nào một giấc mơ, vì vậy các cổ đông lập tức bị thu hút bởi tiềm năng của Kyte. Trong vòng 5 phút, Graf đã hoàn thành xong nhiệm vụ của

mình còn DFJ, sau khi hoàn thành các thủ tục thẩm định, trở thành nhà đầu tư chính của Kyte.

Thỏa thuận

Các doanh nhân và quỹ đầu tư mạo hiểm thường thực hiện loại thỏa thuận nào?

Khi cầm cuốn sách này trên tay, nếu bạn mở ngay đến phần này thì tôi nghĩ bạn nên trở lại và đọc các chương trước. Hãy tin tôi: Chúng quan trọng hơn nhiều. Nếu bạn có ý tưởng tuyệt vời và thể hiện nó theo cách hấp dẫn, bạn sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng cho những nỗ lực của mình. Tuy nhiên, đừng vội vàng chấp nhận ngay lời đề nghị đầu tiên trên bàn đàm phán. Hãy đợi cho đến khi bạn tham khảo thêm các điều khoản từ các nhà đầu tư khác. Ngoài ra, nên nhớ rằng mức giá cao nhất dù rất hấp dẫn nhưng chưa chắc đã là mức tốt nhất, bởi vì nó có thể chưa bao gồm nguồn vốn trí tuệ và danh tiếng của nhà đầu tư.

Điều đó nói lên rằng, có rất nhiều yếu tố khác nhau có thể ảnh hưởng đến quá trình thương lượng. Giá cả

luôn dao động cho dù bạn đang thỏa thuận về các yếu tố hữu hình như bất động sản hay vô hình như một công ty mới thành lập có triển vọng. Thị trường chứng khoán, giá vàng, giá trị của các công ty tư nhân đều có thể lên xuống. Trong những yếu tố luôn dao động như vậy, thế nào là "công bằng?" Điều đó phụ thuộc vào tất cả các yếu tố.

Trong suốt 20 năm đầu tiên làm việc trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm – từ những năm 1960 đến 1970 – chúng tôi sử dụng quy tắc "ngón tay cái" để định giá các công ty tư nhân không có doanh lợi nhưng có doanh thu tốt và có nhiều khách hàng tiềm năng: Chúng tôi chấp nhận thanh toán một lần doanh số theo năm. Phần lớn chúng là các công ty công nghệ và kinh nghiệm cho thấy hầu hết các công ty này có thể tăng gấp đôi doanh thu trong một vài năm và thu về lợi nhuận. Vì thế chúng tôi luận ra rằng nếu công ty phát triển mạnh và bán "không giao dịch" ở sở giao dịch chứng khoán, nó sẽ được trả giá gấp 20 lần doanh số và chịu 5% sau thuế được tính gộp vào doanh số một lần theo năm. Đương nhiên là ngày

nay, những thị trường những thị trường mới nổi đòi hỏi một cách giải thích khác hợp lý hơn.

Tôi vừa giới thiệu qua chủ đề về những yêu cầu về nguồn vốn. Hầu hết các doanh nhân thường quá lạc quan. Phần lớn các nhà đầu tư mạo hiểm *cũng* lạc quan như vậy. Nhưng viễn cảnh tươi sáng đó là điều kiện tiên quyết trong hầu hết các vụ đầu tư. Chúng tôi, những nhà đầu tư mạo hiểm phải luôn dứt khoát. Hầu hết chúng tôi cho rằng việc này phải tốn hai hoặc ba lần số tiền trong kế hoạch, cho dù bạn “bảo thủ” thế nào đi chăng nữa thì các doanh nhân cũng ngoan cố không kém. Hãy nhớ điều đó nếu/khi các nhà đầu tư mạo hiểm của bạn bắt đầu có vẻ “vô lý” trong quá trình thực hiện thỏa thuận.

Gần đây, một số doanh nhân cũng chấp nhận vay bắc cầu để huy động vốn giai đoạn đầu cho doanh nghiệp của mình – ví dụ, khoảng 1,5 triệu đô-la – mà không cần định giá công ty của mình. Sau đó, khoản vay bắc cầu này có thể được đổi thành cổ phiếu của công ty theo mức giá và tỷ lệ được nhà đầu tư tiếp theo đưa

ra khi công ty bước sang giai đoạn tiếp theo của quá trình huy động vốn một vài tháng sau khi thành lập. Tuy nhiên, cũng có phản biện cho rằng không ai biết doanh nghiệp sẽ được định giá bao nhiêu đến khi nó đi vào hoạt động hoặc thu hút được khách hàng.

Phương thức này thường hiệu quả nhất đối với các nhà đầu tư thiên thần. Thực tế, hầu hết các quỹ đầu tư mạo hiểm hoạt động trên thị trường sẽ không sử dụng nó. Tại sao? Bởi rủi ro rất cao và nhà đầu tư hoặc người cho vay bắc cầu thường không biết tiền của mình đang được dùng vào mục đích gì? Họ phải đợi người khác định giá doanh nghiệp – và cho dù thường nhận được khoảng 25% chứng khế (warrant) và ngoài ra còn có các chứng quyền (right) chuyển đổi – nhưng với tôi, đó không phải là một vụ đánh cược thông minh. Đơn giản, các chứng khế cho phép các nhà đầu tư mua thêm 25% cổ phần với mức giá của ngày hôm sau.

Giá trị vô hạn của một doanh nghiệp mới khởi động gợi tôi nhớ đến một tình huống xảy ra cách đây vài

năm, một hình ảnh đại diện cho sự lạc quan thái quá trong cộng đồng doanh nghiệp và nhà đầu tư mạo hiểm. Một nhóm các doanh nhân không mấy ấn tượng xuất hiện ở văn phòng chúng tôi ở San Francisco và thực hiện màn thuyết trình trực tiếp để xin cấp 3,5 triệu đô-la vốn thành lập công ty mới. Khi họ kết thúc bài thuyết trình, tôi hỏi họ thế nào là một vụ thỏa thuận công bằng? Họ nói công ty họ đáng giá 7 triệu đô-la và rằng tỷ lệ 2/3 của họ và 1/3 cho chúng tôi là công bằng. Tôi hỏi tại sao đó lại là con số 7 triệu đô-la? Vị CEO của công ty này trả lời thật thẳng thắn: “Chúng tôi có 7 người và mỗi người đáng giá 1 triệu đô-la”. Tôi hỏi sao họ không “nhặt” thêm ba người ở đâu đó trên đường phố California trước khi bước vào đây như thế có phải họ đáng giá 10 triệu đô-la không? Họ đã rời văn phòng chúng tôi mà không nhận được một xu nào còn chúng tôi thì cười khúc khích trước sự ngây thơ của họ.

Cụ thể, giai đoạn đầu tiên – vòng A – trong đầu tư mạo hiểm sẽ khiến công ty mất khoảng từ 1 đến 2 năm trước khi bước sang vòng B. Mặc dù tôi cố gắng

nhìn nhận mỗi cơ hội đều có nét độc đáo riêng nhưng nhìn chung, tôi vẫn bắt đầu với quan điểm 50-50, các nhà đầu tư mạo hiểm cấp toàn bộ vốn cho vòng A còn các doanh nhân đầu tư toàn bộ công sức. Vì thế, trừ phi khoản tiền đầu tư quá cao hoặc thấp bất thường, thì tỷ lệ phân chia công bằng là 50-50. Khi cần nhiều quyền lựa chọn cổ phiếu hơn cho các nhân viên mới hoặc công ty cần thêm tiền, thì cả hai bên chia đều phần bổ sung. Trong những giai đoạn thịnh vượng, doanh nhân thường có thể muốn thêm một phần lợi nhuận và mỗi lần như thế, tôi thấy rõ ràng rằng các doanh nhân xứng đáng được như vậy nhờ tiềm năng hứa hẹn của cả đội ngũ và dự án của họ. Nếu doanh nhân có thể đầu tư cùng chúng tôi để sở hữu thêm cổ phần và sẵn sàng mua số cổ phần này theo các điều khoản của chúng tôi, thì tôi hoan nghênh họ. Nếu cô ấy bỏ ra 10% tổng số tiền đầu, và hiện chúng tôi đang phân chia tỷ lệ lợi nhuận là 50-50, thì doanh nhân đó và đội của mình sẽ sở hữu 55% công ty.

Tôi luôn kiểm tra cách các doanh nhân lên kế hoạch phân chia cổ phần và quyền chọn cổ riêng phiếu có hiệu lực đối với cả đội. Nếu đó là tỷ lệ 90% cho một nhà sáng lập còn 10% cho 6 thành viên chủ chốt của đội thì không thể chấp nhận được. (Không phải tất cả thành viên này đều giữ vai trò quan trọng, xuất sắc và nên được coi trọng sao?) Hơn nữa, với tư cách một nhà đầu tư mạo hiểm, bạn phải quan sát các cơ hội tùy vào nền tảng của từng trường hợp. Đôi khi, có thể chấp nhận tỷ lệ phân chia cổ phiếu và quyền chọn cổ phiếu "thiếu công bằng" do sự xuất chúng của một cá nhân hoặc một người sở hữu bản quyền tác giả.

Tất cả các nhân viên đều có quyền chọn cổ phiếu theo cùng cấp bậc. (Thực tế, để đưa ra một kế hoạch quyền chọn cổ phiếu "chất lượng" với những lợi thế về thuế liên kết, tất cả các nhân viên đều *phải* được đối xử như nhau.) Hội đồng quản trị phê chuẩn tất cả các quyền chọn cổ phiếu, ở hầu hết các công ty được quỹ đầu tư mạo hiểm cấp vốn, 1/48 các quyền chọn này được trao cho nhân viên hàng tháng với thời hạn

hiệu lực sau 1 năm. Nói cách khác, các nhân viên phải có thâm niên ít nhất một năm trước khi bất cứ quyền chọn cổ phiếu nào của họ có giá trị. Sau 1 năm làm việc, họ tiếp tục nhận được quyền chọn cổ phiếu hàng tháng, đến tận khi họ hoàn toàn nhận được quyền chọn sau 48 tháng.

Vòng B của đầu tư mạo hiểm có xu hướng liên quan đến một vài tính toán phức tạp với cả hai bên. Liệu ban quản lý nên tìm kiếm các nhà đầu tư mới hay nên hài lòng với mức giá đã được đàm phán và một khoản đầu tư mới nhất định từ các nhà đầu tư mạo hiểm hay các nhà đầu tư ban đầu khác ở "vòng trong"? Đôi khi, luật sư của các doanh nhân sẽ khuyên họ nên tìm kiếm thêm nhà đầu tư mới một phần để "định giá thị trường" cho công ty và tránh rủi ro. Điều đó hoàn toàn công bằng nhưng chính các luật sư này nên hiểu rằng số tiền mà họ phải bỏ ra giá cho những đứt quãng – hệ quả của "vòng ngoài" đối với ban quản lý còn cao hơn gấp nhiều lần. (Hãy nhớ rằng chúng tôi vẫn có toàn quyền trong công ty đang phát triển này.) Giả sử cả hai bên tin tưởng và

phối hợp ăn ý và các nhà đầu tư mạo hiểm hài lòng với tiến độ phát triển của công ty, tôi thường cố gắng tạo ra tình huống mà một vòng trong là lựa chọn tốt hơn.

Nếu công ty đang hoạt động rất tốt đồng thời gây dựng được uy tín và danh tiếng của mình, thì vòng B thường hấp dẫn hơn. Nói theo cách khác, nếu các mục tiêu bị bỏ lỡ, ban quản lý xao lãng, các nhà đầu tư mạo hiểm mất động lực hoặc không được kích thích thì mọi thứ có thể bị xáo trộn. Đây là thời điểm mà những người liên quan có thể háo hức tìm kiếm các nhà đầu tư tiềm năng.

Đó cũng là giai đoạn kiểm chứng phẩm chất đạo đức của nhà đầu tư mạo hiểm. Bạn là người lạc quan. Bạn đầu tư cả núi tiền vào công ty đang trên đà phát triển này. Cũng có thể có một con đường mòn dẫn qua một cánh rừng đến với sự thịnh vượng nhưng con đường đó có vẻ gập ghềnh. Bạn sẽ chia sẻ bao nhiêu điều khó nói nếu nhà đầu tư tiềm năng hỏi ý kiến của bạn về công ty đó?

Trung thực là cách lựa chọn tuyệt vời nhất. Những thảo luận thẳng thắn là cách lựa chọn duy nhất trong tình huống này. Nếu công ty buộc phải chịu số phận bi đát, tốt nhất là hãy đối mặt trực tiếp với thực tế đó càng sớm càng tốt. Khi bạn là nhà đầu tư ban đầu, chắc chắn bạn sẽ được đề nghị tham gia vào vòng B của công ty cùng với các nhà đầu tư mới. Nếu tiền đầu tư của bạn "chết" ngay từ ngưỡng cửa, tại sao bạn lại dấn thân vào? Tại sao lại tiếp tục "ném tiền qua cửa sổ"?

Tóm lại, mặc dù thương lượng hay cách phân chia lợi nhuận rất quan trong dù ở giai đoạn cấp vốn nào đi chăng nữa nhưng chúng ta nên suy nghĩ về nó theo hướng tích cực. Huy động đủ vốn để duy trì hoạt động của công ty và luôn thúc đẩy cũng như động viên tinh thần cả đội là động lực chính trong mọi vụ thương lượng. Sự trung thành, hào phóng, tinh thần hợp tác và công bằng luôn gây ấn tượng đối với tất cả các bên và mang lại uy tín cũng như hiệu quả về lâu dài.

Mối quan hệ

Liệu còn mối quan hệ nào ngoài tiền bạc giữa doanh nhân và các nhà đầu tư? Câu trả lời đó là *có thể*, có và trong hầu hết các trường hợp – *nên có*! Vâng, các nhà đầu tư mạo hiểm có quan điểm riêng và việc họ đầu tư để mang về lợi nhuận là điều không thể chối cãi. Đương nhiên, các nhà đầu tư mạo hiểm có nhiều kinh nghiệm về sự thành bại của các công ty mới thành lập hơn là doanh nhân, vì thế họ có thể là các nhà tư vấn chín chắn khi đưa ra quyết định vào những thời điểm quan trọng. Họ cấp vốn, hỗ trợ việc tuyển nhân viên, mở rộng mạng lưới khách hàng và xác nhận tính khả thi của doanh nghiệp ở các giai đoạn xin cấp vốn tiếp theo và điểm mặt những người mua tiềm năng nếu như việc sáp nhập là một lựa chọn thích hợp.

Chúng tôi nên kiểm tra sơ qua vai trò của hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị là những người ra quyết định về chính sách và chiến lược tương lai nhưng không điều hành công ty. CEO là trưởng ban điều

hành. Cô ấy phải hướng dẫn và sử dụng sức mạnh của hội đồng quản trị để thúc đẩy quá trình phát triển của công ty – với tư tưởng rằng những người có cổ phần và các nhân viên của công ty là những cổ đông quan trọng nhất. Các buổi họp cổ đông nên có nội dung về (1) tóm tắt từ ban quản lý, (2) ra quyết định. Không nên trình bày quá chi tiết về tình hình của công ty.

Ngoài ra, nhà đầu tư mạo hiểm chỉ là một thành viên của hội đồng quản trị nhưng là đại diện của các nhà đầu tư chính trong công ty, anh ta phải hỏi và trả lời một số các câu hỏi cụ thể. Ví dụ, CEO của công ty làm việc ra sao? Liệu cô ấy có thoải mái và cầu tiến với vị trí này không? Cô ấy là người biết lắng nghe chứ? Là nhà lãnh đạo hay kẻ ăn theo? Cô ấy xử lý công việc suôn sẻ chứ? Mahatma Gandhi[12] đã từng nói: “Thế là đi đời mấy người của tôi rồi. Tôi phải khẩn trương để theo kịp họ vì tôi là lãnh đạo của họ.”

Tài năng của CEO là yếu tố thiết yếu nhưng tất nhiên thi thoảng các thành viên khác của đội nên tham dự

vào các cuộc họp ban quản trị. Liệu cả đội có đang tập trung vào các vấn đề chi tiết không? Liệu họ có đang đi về cùng một hướng? Họ có xác định được nhiệm vụ của mình và tầm quan trọng của vị trí đó đối với thành công của cả đội không? Liệu chiến lược của công ty có rõ ràng với cả đội không hay cả đội có dốc hết sức để hoàn thành mục tiêu đó hay không?

Trong quá trình tìm kiếm những câu trả lời cho các câu hỏi trên, các nhà đầu tư mạo hiểm nên thận trọng, hỗ trợ và liên kết với nhau. Lúc đó, họ cũng không nên ngại tìm hiểu kỹ lưỡng và đặt ra các câu hỏi tế nhị. Họ không thể e ngại về việc đặt những câu hỏi liên tiếp khi không hiểu nguy cơ của logic như đã nói. Giống như mỗi thành viên trong hội đồng quản trị, họ có thẩm quyền và nghĩa vụ dò xét, thử thách và yêu cầu. Họ nên yêu cầu được gửi tài liệu qua email trước cuộc họp ban quản trị và nên xem xét chúng cẩn thận. Các tài liệu này nên bao gồm các thông tin tài chính chi tiết, kỹ thuật, doanh số, marketing và các bản báo cáo nhân sự, bản tổng kết của CEO về hiện trạng của doanh nghiệp cũng như

các kế hoạch chiến lược cho tương lai. Ngoài ra, báo cáo điều tra khách hàng, tình trạng các dịch vụ và sản phẩm, thị trường cạnh tranh nên là những quan tâm hàng đầu đối với ban cổ đông.

Đôi khi các câu hỏi về chiến lược nên khái quát hóa được sự khác biệt về quan điểm giữa nhà đầu tư và doanh nhân. Sự trung thực không giới hạn khi nói đến sự hợp lý của mỗi vị trí và một cuộc thảo luận cởi mở để mang lại sự cải thiện đáng kể hoặc những thay đổi cơ bản trong chiến lược của công ty. Tuy nhiên các doanh nhân nên kiên định bảo vệ chiến lược đã được nghiên cứu; xem xét tỉ mỉ và đặt toàn bộ niềm tin của họ vào nó.

Một ví dụ về trường hợp này mà tôi biết đó là Thomas Layton, lúc đó là CEO của OpenTable, và quá trình bảo vệ chiến lược của công ty mình. Khi tôi chưa là thành viên ban quản trị OpenTable, Draper Richards đã cấp vốn ươm mầm cho công ty mới thành lập này và vì thế tôi và Thomas thường xuyên gặp nhau. Thomas là một người có tư duy chiến lược

và một nhà điều hành có năng lực. Nhiệm vụ của tôi là giám sát quá trình hoạt động của công ty và thử thách anh ta trong thời gian đầu.

Vợ chồng tôi có thói quen đi ăn nhà hàng và San Francisco lại là thiên đường của các nhà hàng. Sau khi đầu tư vào OpenTable, tôi sẽ hỏi người chủ nhà hàng xem họ có thích OpenTable không mỗi khi tôi thấy các quầy đặt chỗ điện tử gần lối vào nhà hàng. Họ sẽ đáp lại lời tôi rằng "Chúng tôi rất thích nó. Không biết chúng tôi sẽ ra sao nếu thiếu nó. Nó hỗ trợ khách hàng đặt chỗ trước và giúp công việc của chúng tôi trở nên dễ chịu hơn".

Ngày nay, mỗi nhà hàng trả 1 đô-la/người trong bất cứ bữa tiệc nào khi họ đặt trước chỗ thông qua hệ thống OpenTable. Trong một cuộc trò chuyện với Thomas, tôi đã hỏi, "Tại sao chúng ta không thu 2 đô-la một người và tại sao chúng ta không buộc nhà hàng trả trước cho hệ thống đặt bàn điện tử thay vì cho họ thuê chúng? Hoặc tại sao chúng ta không chỉ bán cho họ phần mềm và không dính dáng gì đến

ngành công nghiệp phần cứng? Họ đều rất thích chúng ta và chúng ta cần thêm nhiều vốn để đầu tư."

Thomas đối đáp các câu hỏi của tôi rất thông minh và hầu hết đều xoay quanh việc kiểm soát hệ thống đặt chỗ của toàn bộ nhà hàng, giảm giá thành, cải thiện dịch vụ và không bao giờ để các đối thủ khác nhen nhóm ý tưởng cạnh tranh với OpenTable.

Anh ta muốn sở hữu độc quyền khu vực kinh doanh này và sẵn sàng hy sinh những lợi nhuận ngắn hạn để đầu tư cho mục tiêu lâu dài của doanh nghiệp. Cuối cùng, anh ta cùng với đội ngũ của mình đã tạo dựng nên một doanh nghiệp có tên tuổi mà giờ đây mạng lưới dịch vụ của nó phủ sóng đến phần lớn các nhà hàng uy tín trên toàn nước Mỹ và nhiều thành phố trên thế giới. Vào năm 2009, công ty đã IPO[13] thành công và đó là bước tiến vững chắc, tạo tiền đề để công ty ngày càng mở rộng hơn nữa.

Thông điệp của tôi nhằm khuyến khích sự cởi mở, trung thực và rõ ràng trong mối quan hệ giữa các nhà đầu tư và doanh nhân. Ai cũng có xu hướng cho

rằng mình luôn đúng. Mỗi bên đều có lý lẽ riêng, nhưng quyết định buộc phải được thực hiện và cuối cùng tôi cho rằng chính các doanh nhân và/hoặc CEO của công ty phải đưa ra quyết định. Nhà đầu tư mạo hiểm chỉ có thể và chỉ nên đưa ra lời khuyên cho các CEO và ủng hộ các quyết định của họ chân thành nhất có thể.

Theo quan điểm của tôi thì một công ty được quỹ đầu tư mạo hiểm cấp vốn thường trải qua ba giai đoạn trước khi trở thành một đơn vị kinh doanh có thể mang lại lợi nhuận, phát triển và duy trì được danh tiếng trên thị trường. Trong mỗi giai đoạn này, ban quản trị (bao gồm cả đại diện của nhà đầu tư mạo hiểm) giữ vai trò khác biệt, vì thế nên thay đổi phương pháp (và có lẽ cả tư cách thành viên của nó) cho phù hợp.

Giai đoạn *thử và sai* là giai đoạn xem xét và thẩm định các dự án đầu tư cũng như ban quản lý chưa được kiểm chứng của doanh nghiệp mới khởi động. Ban quản trị (và đặc biệt là các nhà đầu tư mạo

hiểm) có thể hỗ trợ họ bằng cách cung cấp thông tin nhân sự, thông tin tham khảo về khách hàng và tư vấn chiến lược cho đội ngũ quản lý mới. Cố gắng điều chỉnh đội ngũ này theo đúng hướng ở giai đoạn chuyển giao trong quá trình phát triển của công ty là một việc làm cần thiết. Lúc này, ban quản trị – với sự bình tĩnh, tài năng và kinh nghiệm của mình – sẽ là cánh tay đắc lực cho đội ngũ quản lý mới.

Giai đoạn hai: Thực tế là giai đoạn đầu tư, rót vốn. Đội ngũ quản lý có thể đạt được một số mục tiêu cũng như có thể bỏ lỡ nhiều cơ hội. Ban quản trị cũng có thể hài lòng với sự phát triển của công ty hoặc tìm kiếm những lời lý giải. Tại sao lợi nhuận lại đáng thất vọng đến thế? Tại sao các sản phẩm không mang lại lợi nhuận? Tại sao chi phí lại quá cao như vậy? Phân loại các nguyên nhân và quyết định xem có nên tiếp tục đầu tư vào giai đoạn sau hay không?

Giai đoạn ba: Kết thúc đầu tư hoặc thoái vốn là giai đoạn ban quản trị phải đối mặt với rất nhiều lựa chọn, nhiều khó khăn. Những thành viên lạc quan

không muốn công ty đóng cửa. Những người thực tế đang dần đánh mất niềm tin. Những kẻ bi quan thì nín thở nói rằng: “Tôi bảo anh rồi, nếu anh đổi hướng đầu tư hoặc cách thức quản lý hay chiến lược như tôi đã gợi ý mấy tháng trước đây thì bây giờ, chúng ta không phải ở trong tình cảnh khó khăn như thế này.”

Nếu quyết định đóng cửa công ty thì ban quản trị phải có trách nhiệm ủy thác để xem họ còn đủ tiền hoạt động với tư cách là một doanh nghiệp đến phút cuối cùng hay không? Các ngân hàng và nhà lãnh đạo của công ty xuất hiện đầu tiên nhưng hợp đồng với người lao động và ban quản lý cũng cần được tôn trọng; các nhà cung cấp, chủ địa điểm thuê trụ sở... phải được thanh toán. Một lần nữa, hãy nghĩ đến uy tín. Đó chỉ là một phần nhỏ bé trong thế giới đầu tư và tôi chắc chắn rằng bạn vẫn muốn gây dựng lại sự nghiệp.

Như tôi đã đề cập từ đầu phần này, mỗi tình huống khác có một vài kiểu mẫu về mối quan hệ giữa đội

ngũ quản lý và ban quản trị. Để làm rõ quan điểm của cả hai bên, chúng ta hãy cùng đi sâu vào phân tích mối quan hệ giữa một công ty cụ thể và ban quản trị của nó.

Steve Wyle và Elena Medo đang cố thuyết phục tôi rằng công ty mới thành lập của họ, Prolacta Bioscience, sẽ thành công như Baxter Bioscience. Họ sẽ sử dụng cùng một loại mô hình nhưng sẽ thay thế huyết tương bằng sữa.

Điều đó có nghĩa gì? Baxter thu mua máu từ những người hiến máu và Hội Chữ thập đỏ với mức giá rất thấp, xử lý và bán các sản phẩm về máu với giá cao. Công ty này phất lên nhanh chóng. Prolacta lên kế hoạch thay thế sữa bột của trẻ sơ sinh bằng sữa mẹ cho các bé sinh non trong các trung tâm chăm sóc đặc biệt (NICUs) ở các bệnh viện trên toàn nước Mỹ. Công ty này sẽ thu thập sữa, xử lý bằng cách tiêm chủng phòng ngừa các loại bệnh và bán chúng.

Theo trực quan của tôi thì sữa mẹ sẽ chứa nhiều chất dinh dưỡng và nhìn chung, an toàn cho trẻ sơ sinh

hơn bất cứ một loại sữa bột hoặc thực phẩm thay thế nào khác vì thế tôi cho rằng nó sẽ dễ bán. “Nhưng hãy đợi một lát,” tôi nói với Medo, nhà sáng lập kiêm Chủ tịch công ty. “Tại sao *bây giờ* các bệnh viện không sử dụng sữa mẹ?” Đáp lại câu hỏi của tôi, Medo nhắc đến lịch sử của các ngân hàng sữa. Các ngân hàng loại này xuất hiện rất nhiều trong suốt thế kỷ XX. Thực tế, đến tận đầu những năm 1980, ngân hàng sữa mới là nguồn thức ăn cho hầu hết các bé mà mẹ chúng thiếu sữa, một hiện tượng rất phổ biến với các sản phụ sinh non.

Đại dịch HIV/AIDS xuất hiện sau đó, do đó, thay vì 50 hay 60 ngân hàng sữa ở Mỹ ban đầu, con số này giảm còn 8 hoặc 9. Các bà mẹ và các bệnh viện đều sợ rằng sữa mẹ có thể bị nhiễm bệnh và chuyển sang sử dụng sữa bột. Nestlé tài trợ các loại sữa bột của công ty này cho các bệnh viện với hy vọng rằng các mẹ sẽ mua sữa Nestlé một khi các bé được xuất viện về nhà. “Ôi, miễn phí? Mọi người đều thích được miễn phí,” tôi thốt lên kinh ngạc với Medo. “Làm sao chúng

ta có thể bán các sản phẩm sữa Prolacta khi đối thủ của mình sẽ cung cấp miễn phí sản phẩm của họ?”

“Vì chúng ta có sản phẩm tốt hơn,” cô ấy đáp. “Đó là thực chất.” Điều này là sự thực. Các nghiên cứu chỉ ra rằng sữa mẹ cung cấp các dưỡng chất mà các sản phẩm sữa nhân tạo hoàn toàn không thể thay thế.

Tôi tổ chức một cuộc họp với Bệnh viện Nhi Lucille Packard ở Stanford để thu thập phản ứng của một trong những khách hàng tiềm năng của Prolacta. Khoảng 5 hoặc 6 nhân viên của bệnh viện này có mặt tại cuộc họp bao gồm viện trưởng, y tá trưởng phụ trách dinh dưỡng và một tiến sỹ y khoa của viện. Tất cả những người tham gia đều ngỡ ngàng với ý tưởng thành lập một công ty xử lý sữa mẹ, đảm bảo loại sữa này hoàn toàn không nhiễm bệnh bao gồm cả HIV với mức giá chỉ 6 đô-la một ounce[14]!

Tôi vẫn không chắc chắn về nguồn cung sữa, vì thế tôi thực hiện một cuộc khảo sát ở các bà mẹ trẻ cho sữa, xem họ có sẵn sàng cho sữa của mình nếu chúng phải được bảo quản ở điều kiện nhiệt độ thấp, xử lý

và bán cho các sản phụ sinh non ở NICU hay không. Một trong những bà mẹ trẻ đó là cháu gái của vợ tôi, Phyllis, người vừa mới sinh đôi, mỗi bé chỉ nặng khoảng 800g lúc mới sinh. Hầu hết các câu trả lời ủng hộ mà tôi nhận được đã giúp tôi thêm tự tin rằng việc quyên tặng sữa sẽ rất hữu ích. (Thực tế, đã chứng minh là không đúng và sau đó chúng tôi gặp trục trặc nghiêm trọng với việc cung cấp sữa nhưng thật may mắn, chúng tôi vẫn xoay xở để vượt qua được.) Các nghiên cứu ở các bà mẹ hiến sữa diễn ra nhanh chóng và dễ dàng nhưng tôi tiếc là mình đã không đầu tư thêm tiền và thời gian để thực hiện nghiên cứu tỉ mỉ hơn.

Tôi luôn sẵn sàng tham gia bất cứ sự kiện nào. Ở Elena Medo, chúng tôi có một giám đốc đầy sáng tạo và tài năng, người đã đưa ra một ý tưởng tuyệt vời sau khi thành lập một công ty khác sản xuất dụng cụ bơm sữa – tại thời điểm đó công ty này do chồng cô điều hành. Ở Steve Wyle, chúng tôi có một doanh nhân giàu kinh nghiệm, cha anh đã thành lập Wyle Labs (một nhà thầu hàng không), ngoài ra anh ấy còn

có những kinh nghiệm phù hợp để điều hành một công ty nhỏ mới thành lập. Chúng tôi có trong tay một sản phẩm được tổng hợp từ các nguồn hiến tặng và được bán với giá 6 đô-la/ounce. Chúng tôi có một nhóm các tiến sỹ nghiên cứu về vấn đề này. Ngoài ra, chúng tôi còn phát triển một chuỗi các nhà cung cấp trên toàn nước Mỹ bán những sản phẩm khác cho các bệnh viện. Chúng tôi chỉ cần đầu tư vài triệu đô-la và sở hữu khoảng nửa công ty mặc dù chúng tôi mong muốn sẽ gây thêm vốn trong một thời gian ngắn sau khi thành lập. Thật tuyệt, công ty này đã nuôi sống chúng tôi.

Trục trặc ở đây là gì? Ngay sau khi chúng tôi đầu tư tiền, Medo gọi cho tôi để thông báo vài tin xấu: “Ý cô là sao, cô cho Wyle *nghỉ việc*?” Tôi ngờ vực hỏi. “Cậu ấy là tài sản quan trọng của công ty đấy!”

Cô ấy đáp lại, “Ồ, hôm thứ Bảy, Wyle đang ở phân xưởng sản xuất mới của chúng ta và các nhân viên điện đàm không thể lắp đặt được điện thoại nếu không thông qua văn phòng bên cạnh bằng một chìa

khóa đặc biệt mà anh ta đã có được từ đâu đó. Người hàng xóm đâm đơn kiện. Wyle bị triệu tập lên sở cảnh sát còn tôi cho anh ta nghỉ việc."

Chứng cứ "phạm tội" đã rõ ràng. Wyle không nên đột nhập vào văn phòng liền kề mà chưa được sự cho phép. Nhưng nên làm gì với quyết định sa thải Wyle của Medo? Tôi rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan. Liệu tôi có nên bênh vực Wyle, người tôi không biết rõ nhưng chưa bao giờ nghĩ rằng anh ta gian lận? Hơn nữa, tài năng kinh doanh của anh ta rất cần thiết đối với công ty. Liệu tôi có nên phản đối quyết định của Medo? Cô ấy là người sáng lập công ty và có quyền ra quyết định với những lý do chính đáng. Tôi ngờ rằng tai nạn này là giọt nước làm tràn ly với nhiều mâu thuẫn khác giữa họ mà tôi không rõ. Sau này, tôi nói chuyện với Wyle, cô ấy tỏ ra ân hận nhưng cảm thấy bị tổn thương. Họ có những bất đồng quan điểm trước đó và tôi có thể động viên Medo rằng chúng tôi nên cố gắng lên và rằng tôi sẽ giúp cô ấy tìm một CEO khác.

Trong giai đoạn tiếp theo, chúng tôi cần một ai đó có khả năng kết nối mọi người vì thế tôi đề xuất Jim Simmons – một người bạn tốt và một chuyên gia có kinh nghiệm – đảm nhận vị trí CEO tạm thời. Khoảng ba tuần sau đó, tôi nhận được một cuộc gọi từ Simmons. "Cô ta cũng sa thải tôi rồi."

Tôi đến Monrovia, trụ sở chính của Prolacta Bioscience để xem chuyện gì đã xảy ra. Medo nói với tôi rằng Simmons đã đưa ra một dự đoán sai lầm và cô ấy cho rằng cô ấy cùng với các quản lý, giám đốc chi nhánh và những người khác trong ban quản trị không cần một người như Simmons. Công ty vừa mới bắt đầu đi vào hoạt động và tôi vẫn chưa chắc chắn về thành công của nó vì thế một lần nữa, tôi nghi ngờ Medo. Cô ấy là chìa khóa thành công của công ty do đó tôi không bỏ tiền ra để đánh mất cô. Cô ấy có động lực bởi công ty là ý tưởng của cô ấy. Medo cũng có quan hệ với một vài ngân hàng sữa còn sót lại và có kế hoạch mở rộng thêm số lượng các ngân hàng này. Cô ấy cũng duy trì quan hệ với các bệnh

viện và đại diện cho đội ngũ năng động trong công ty.

Việc cung cấp sữa ngày càng khó khăn hơn nhưng Medo thông báo rằng Pauline Sakamoto, chủ tịch Hiệp hội ngân hàng Human Milk Bắc Mỹ, sẽ mở rộng số lượng ngân hàng sữa hợp tác với Medo và hệ thống mới thanh trùng sữa của cô ấy. Sakamoto đã từng là một trong những người liên hệ với chúng tôi khi chúng tôi quyết định đầu tư vào Prolacta. Cô ấy khích lệ chúng tôi và chính lời động viên đó đã trở thành một nhân tố trong quyết định cấp vốn cho doanh nghiệp mới thành lập này. Tôi đã vô cùng kinh ngạc với hàng loạt những thắc mắc về việc giảm nguồn cung cấp sữa ở buổi họp cổ đông sau đó, Medo bất ngờ nói rằng cô ấy không còn liên hệ với Sakamoto nữa.

Mọi chuyện không được suôn sẻ và tất cả chúng tôi đều biết điều đó. Tôi cũng phát hiện ra rằng Prolacta đã đầu tư trước 400.000 đô-la cho một bộ phận khác để mở các ngân hàng sữa và cung cấp sữa tinh chế.

Nhưng hoàn toàn không có sản phẩm nào như thế cả. Trái lại, chúng tôi *đang* sản xuất sữa và sản phẩm cuối rất đảm bảo. Một số trẻ gặp những vấn đề sức khỏe nghiêm trọng vẫn sống được nhờ Prolacta.

Sau này chúng tôi không còn gặp các vấn đề về nguồn cung sữa nữa. “Two Maids a Milking”, một chi nhánh hoạt động riêng cho Prolacta đã thu thập các nguồn cung sữa lớn thông qua một chương trình khuyến khích hiến tặng sữa được thực hiện qua internet. Khó khăn sau đó lại là vấn đề doanh số – và đáng tiếc, kèm thêm vấn đề liên quan đến đạo đức nghề nghiệp.

Ban quản trị được triệu tập trên tinh thần vui vẻ và tiến hành xem xét toàn bộ những thay đổi gần đây nhất tại cơ sở sản xuất. Giám đốc sản xuất rất có năng lực của công ty được chúng tôi thuê từ Baxter, đã trực tiếp dẫn đoàn. Chúng tôi dùng cà phê, màn thuyết trình kết thúc và ngay sau đó Medo thông báo tin dữ. Giám đốc Phân phối toàn quốc của chúng tôi, một thành viên ban quản trị lúc đó đang ngồi cạnh

tôi, vừa mới bị buộc tội biển thủ công quỹ lớn. Anh ta đẹp trai, khéo léo và là một tên trộm đội lốt doanh nhân. Anh ta đã tuồn tiền mặt ra ngoài thông qua một hệ thống tài khoản thanh toán phức tạp để trốn thuế.

Đây là lần đầu tiên tôi gặp phải một tình huống như thế này. Những phản ứng của tôi lúc đó là dịch nhẹ ghế ra xa anh ta. Không cần phải nói, anh ta ra khỏi ban quản trị ngay hôm đó còn chúng tôi sa thải anh ta ngay lập tức. Chúng tôi ra quyết định thật dễ dàng, nhưng cũng đều biết rằng điều đó có nghĩa hàng trăm việc chồng chất cần giải quyết để xây dựng lại mạng lưới phân phối của chúng tôi. Đạo đức nghề nghiệp phải luôn là ưu tiên hàng đầu.

Với những thương vụ không được như mong đợi, Medo đưa ra ý tưởng về một sản phẩm bổ sung. Trong một cuộc họp cổ đông, Medo đề cập đến việc chúng tôi có thể sản xuất "sữa dinh dưỡng", bổ sung vào sữa mẹ các khoáng chất và protein cần thiết để giúp trẻ phát triển. (Chuẩn mực sữa trong giai đoạn

này là bổ sung protein có trong sữa bò và được cho rằng nó có thể gây ra tình trạng nôn mửa và khó chịu ở trẻ). Sản phẩm này chưa bao giờ được sản xuất với khối lượng lớn và Medo cho rằng nó là một sản phẩm chất lượng. Sau đó Medo cho biết rằng chúng tôi cần ít nhất 250.000 đô-la để mua thiết bị và cô ấy sẽ thực hiện kế hoạch đó trong vài tháng tới. Lúc đó công ty chỉ có 300.000 đô-la tiền mặt và phải chi 200.000 đô-la hàng tháng. Không có lý do gì để dành một số tiền lớn như vậy khi chúng tôi vẫn cố gắng chứng minh có thể bán được sản phẩm đầu tiên.

Michael Labadie là người ký kết hợp đồng chính của chúng tôi và xuất hiện ở nhà máy thường xuyên hơn khi quản lý điều hành rời đi. Labadie biết chúng tôi đang cân nhắc về thiết bị cần thiết để sản xuất sữa dinh dưỡng. Anh ấy cũng đang làm việc ở các công ty về công nghệ sinh học khác bao gồm cả Baxter. May mắn là một hôm, một nhân viên của Baxter đã đề nghị Labadie giúp xử lý một loại thiết bị. Hóa ra đó là loại thiết bị mà chúng tôi cần – rất phù hợp để sản xuất sản phẩm dùng thử – và sau khi được lau chùi,

tiệt trùng, phê nhận tiêu chuẩn và kiểm tra, nó được đưa vào hoạt động. Nó chứng minh được chúng tôi hoàn toàn có thể sản xuất được sản phẩm hàng đầu của công ty.

Đã đến lúc tìm một CEO mới. Chúng tôi có một mạng lưới quỹ đầu tư mạo hiểm phối hợp rất ăn ý với nhau. Tôi gia nhập đội ngũ DFJ Frontier, tiếp đến tôi mang về John Bryan, Bill Bowes và Prabhu Goel – tất cả đều là các nhà đầu tư cá nhân có kinh nghiệm. Thực tế, Bowes là cổ đông sáng lập U.S Ventures Partners và là một trong những nhà đầu tư mạo hiểm thành công nhất ở thung lũng Silicon. Đầu tiên chúng tôi đã rất nỗ lực trong việc phỏng vấn và đề nghị một ứng viên CEO tiềm năng, “Donna,” một người có kinh nghiệp và có năng lực có vẻ hoàn toàn phù hợp với những yêu cầu của chúng tôi. Tuy nhiên trong quá trình tìm hiểu, mọi chuyện diễn ra không được suôn sẻ: Sếp của Donna không xác nhận thu nhập của cô ấy còn phó khoa tại trường Doona đang theo học MBA, người đã từng ký vào thư giới thiệu cô ấy chưa từng nghe đến cái tên Donna.

Cuối cùng, nhà đầu tư mạo hiểm của DFJ Frontier, Frank Foster, đã đảm nhận vị trí CEO tạm thời và đã làm được một việc phi thường trong công cuộc ổn định công ty trong khi chúng tôi thu hút được thêm một số nhà đầu tư mới. Medo đã tạm lui để trở thành cố vấn của công ty – một vị trí hoàn toàn phù hợp với cô ấy từ trước đến nay – và dường như hài lòng khi tránh khỏi "ghế nóng". Alta và Arcturus, nhà đầu tư mới, rất am hiểu về lĩnh vực sức khỏe và mức giá họ trả để mua cổ phần của Prolacta về căn bản cao hơn chúng tôi rất nhiều. Cuối cùng, chúng tôi cũng mang về một CEO tài năng và có nhiều kinh nghiệm điều hành, Scott Elster, từ Baxter. Chúng tôi vẫn gặp khó khăn về vấn đề doanh số, nhưng vẫn chi trả hào phóng cho các nghiên cứu lâm sàng, một nhân tố cần thiết trong nỗ lực bán hàng bởi an toàn là yếu tố quan trọng hàng đầu đối với tất cả các bệnh viện. Hiện nay, chúng tôi đã chấp nhận để Abbott Labs cung cấp các sản phẩm của Prolacta, cả sản phẩm thường lẫn sản phẩm dinh dưỡng và doanh thu đã bắt đầu tăng lên nhanh chóng.

Câu chuyện dài về Prolacta có ý nghĩa gì? Đó là việc ban quản trị có *thể* và *nên* đóng vai trò là một người chơi tích cực đối với cơ may của công ty khi *cần thiết*. Nó chứng minh vai trò tích cực của mình trong quá trình điều hành Prolacta hơn tôi kỳ vọng. Nhưng khi giai đoạn khủng hoảng qua đi, ban quản trị nên trở lại với vai trò cố vấn và hỗ trợ của mình.

10 lỗi nên tránh của các doanh nhân mới khởi nghiệp

Hơn 50 năm qua, tôi đã gặp gỡ và làm việc với rất nhiều doanh nhân từng khởi nghiệp trong nhiều ngành công nghiệp và tôi biết rằng có rất nhiều sai lầm ngớ ngẩn liên tục lặp đi lặp lại. Đối với mỗi lĩnh vực, mọi người phải tự đổi mới phương thức và vì thế hay mắc lỗi, nhưng trong phần này, tôi sẽ liệt kê 10 lỗi cơ bản với hy vọng ít nhất *một vài* doanh nhân sẽ ghi nhớ *một số* lời khuyên của tôi để hạn chế tối đa thiệt hại của những sai lầm ngớ ngẩn đó.

1. Đưa ra các kế hoạch khả quan thái quá về thị trường và nhu cầu của khách hàng

Trước tiên hãy thực hiện các nghiên cứu thị trường. Không được làm mờ ranh giới giữa số lượng khách hàng tiềm năng và số người mua hàng thực tế. Đừng ấn định tỷ lệ giả về khách hàng tiềm năng lớn nhất trong quá trình ước tính về sự phân chia thị trường tiềm năng. Hãy tìm hiểu kỹ về khách hàng.

2. "Cháy" thời gian

Douglas Hofstadter15 đã từng nói: Việc gì cũng mất nhiều thời gian hơn bạn nghĩ, thậm chí ngay cả khi bạn tính đến Luật của Hofstadter." Hãy nhớ như vậy.

3. Tự tiến hành mọi việc

Mỗi ngày chỉ có 24 giờ và bạn mất tối thiểu 7 tiếng để nghỉ ngơi, có thể ít hơn. Bạn cũng không thể là chuyên gia về mọi thứ. Hãy trang bị cho bạn một đội ngũ giàu kinh nghiệm, bởi vì "hai cái đầu bao giờ cũng hơn một cái đầu".

4. Thất bại là mẹ thành công

Đưa ra, thử nghiệm và phạm sai lầm đồng thời ghi nhớ thông điệp đúng đắn và súc tích về tuyên bố giá

trị của công ty. Sau đó, hãy lôi kéo mọi người trong công ty cùng làm, để biến nó thành nền tảng vững chắc của công ty.

5. Giảm biên chế khi cần thiết

Đừng sợ cắt giảm. Bạn có thể mất mặt một chút nhưng không nhiều như bạn nghĩ. Bạn sẽ mất nhiều hơn nếu phá sản do đã không thực hiện cắt giảm biên chế đúng lúc.

6. Linh hoạt

Hãy đối mặt với thách thức. Thị trường luôn vận động không ngừng. Những cuộc cạnh gia tăng. Bạn không còn lựa chọn nào khác ngoài việc linh hoạt để đối mặt với những sự thay đổi và chuyển hướng không thể tránh khỏi.

7. Không đưa ra một kế hoạch marketing rõ ràng

Chỉ có một ý tưởng tuyệt vời hoặc thậm chí là một sản phẩm tuyệt vời thôi chưa đủ. Làm thế nào để cả thế giới biết đến nó. Các doanh nhân mới khởi nghiệp thường thất bại trong quá trình sử dụng

những nguồn tài nguyên hiệu quả nhằm thúc đẩy doanh số và quy trình marketing. Đừng trở thành một trong số họ.

8. Xây dựng một hội đồng cổ đông chỉ toàn bạn bè

Hãy đa dạng hóa mọi thứ. Tìm kiếm những cá nhân có ý thức, mối quan hệ, kinh nghiệm điều hành và thời gian để góp phần vào quá trình phát triển của doanh nghiệp. Đề phòng những "kẻ ngoại đạo", và nhớ rằng việc tham dự các cuộc họp cổ đông qua điện thoại không phải là điều tối ưu.

9. Không hoạt động trong thời kỳ suy thoái

Đây là hệ quả tất yếu của lời khuyên số 5. Cắt giảm nhân sự là cần thiết nhưng cũng có thể buộc các nhà cung cấp giảm giá thành; đưa ra các dịch vụ tốt hơn, cải thiện hiệu quả, tăng sức cạnh tranh.

10. Không biết cách tiếp cận nhà đầu tư mạo hiểm

Cần có sự chuẩn bị. Đọc chương này và toàn bộ cuốn sách. Phân tích rõ ràng về các vấn đề của công ty và khách hàng mục tiêu. Cung cấp những thông tin chi

tiết về bản thân và các cộng sự chủ chốt. Sau cuộc gặp gỡ đầu tiên, hãy tiến tới và đừng ngần ngại. Cuối cùng, bạn sẽ có sản phẩm hoặc dịch vụ tốt nhất. Đúng không?

3: Cho dù có chuyện gì xảy ra đi chăng nữa…

Không một kẻ bi quan nào có thể khám phá được bí mật của những ngôi sao, thám hiểm được một miền đất mới chưa có dấu chân người hay mở ra cánh cửa mới cho tâm hồn một con người.

– Helen Keller

Với kinh nghiệm nhiều năm làm việc trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm, tôi thường được những người trẻ tuổi hỏi về cách thức để trở thành một doanh nhân thành đạt. Trong chương này, tôi sẽ liệt kê những phẩm chất mà tôi cho là có thể giúp họ đạt được mong muốn của mình – cho dù có bất cứ chuyện gì xảy ra. Vì lẽ đó, tôi tin rằng các nhà đầu tư mạo hiểm xuất chúng nhất cũng sở hữu những phẩm chất đáng quý này. Thực tế, tôi sẽ viện dẫn rằng những phẩm chất này sẽ hỗ trợ chúng ta trong hầu hết hoạt động của mỗi người. Đương nhiên là không phải ai cũng có được những tính cách này, nhưng tôi tin rằng những ý tưởng trong các trang sách tiếp theo chắc chắn sẽ vô cùng hữu ích đối với tất cả các doanh nhân.

Để tránh sự đơn điệu của hầu hết những danh sách tương tự nhau về nội dung và cũng để thu hút sự chú ý của bạn đọc, tôi sẽ thuật lại các câu chuyện với sự sắp xếp đa dạng về nội dung lẫn trình tự thời gian.

Bẩm sinh và giáo dục

Những ai muốn tạo nên sự khác biệt cần đủ thông minh để hiểu biết về thế giới ngày nay và có thể đưa ra hàng loạt những đường hướng tích cực cho tương lai. Tôi không có ý nói rằng bạn phải là "người thông minh nhất", nhưng ít nhất cũng phải ở một mức độ nào đó.

Phần còn lại của phương trình bẩm sinh – nuôi dưỡng có lẽ là sự rèn luyện những món quà từ Mẹ thiên nhiên ban tặng thông qua giáo dục. Hãy học ở những trường tốt nhất có thể và tìm cách để tự trang trải học phí. Nếu theo học ở các trường kinh doanh, bạn sẽ nắm trong tay ít nhất ba điều tuyệt vời. Đầu tiên là bạn sẽ được học về cơ cấu hoạt động của một doanh nghiệp. Tiếp theo, bạn sẽ kết giao được với những người bạn, những người sẽ trở thành những

mắt xích quan trọng trong mạng lưới sau này. Và cuối cùng, nếu là người cần mẫn và ham học hỏi, các cánh cửa mới sẽ luôn mở ra trước mắt bạn khi những cánh cửa khác đóng lại. Hiểu rõ về thương trường và các hoạt động của nó là một yếu tố tiên quyết góp phần làm thay đổi thế giới đó tốt đẹp hơn và thu về nhiều lợi nhuận hơn. Nếu việc theo học ở một trường kinh doanh không phải là lựa chọn, thì bạn phải thật chăm chỉ để mở rộng mối quan hệ và mạng lưới của mình nhiều nhất có thể, sử dụng chúng như động lực và bàn đạp cho tương lai.

Tôi hy vọng một ví dụ từ chính thời sinh viên của tôi sẽ khai tỏ vấn đề này. (Câu chuyện của tôi có vẻ không còn phù hợp nhưng những điều tương tự vẫn diễn ra ngày nay.) Khi học ở trường kinh doanh trong những năm đầu thập niên 1950, tôi đã gặp gỡ và học hỏi được rất nhiều từ một người vô cùng đặc biệt – Tướng Georges Diriot – một giáo sư thiên tài và là một nhà đầu tư mạo hiểm tự do đầu tiên của nước Mỹ. Từ trải nghiệm này, tôi học hỏi được rất nhiều từ tầm ảnh hưởng tích cực của một vị giáo sư

lên việc hình thành nhân cách cho các sinh viên và từ đó hình thành nên thế giới.

Doriot quen cha tôi khi họ cùng phục vụ trong quân ngũ ở Washington DC trong suốt Chiến tranh Thế giới thứ Hai – nơi Doriot trở về sau thời gian giảng dạy ở Trường Kinh doanh Harvard – đang đảm nhiệm vị trí Cục trưởng Cục Hậu cần. Doriot được sinh ra tại Pháp, và mặc dù chuyển đến Mỹ từ năm 1921, nhưng ông vẫn giữ giọng Pháp. (Thực tế, một vài người cho rằng giọng ông càng ngày càng nặng hơn). Ở Trường kinh doanh, cả trước và sau chiến tranh, ông đều dạy các sinh viên năm hai khóa học về "Sản xuất". Thực tế, môn học này chẳng dính dáng gì đến sản xuất, theo như cách dạy của một số giáo viên khác trong khoa. Thay vào đó, Sản xuất là cách Doriot mô phỏng mật mã cuộc đời mình – triết lý của ông về cách một doanh nhân trẻ tự điều hành chính mình và đạt được thành công trong một thế giới đầy rẫy những cạm bẫy khó lường này.

Tôi chọn Sản xuất là môn tự chọn năm thứ hai của mình và cuối cùng hóa ra lại được trải nghiệm nhiều hơn những khóa học khác mà tôi lựa chọn ở Trường kinh doanh. Các sinh viên đều "mê mẩn" giáo sư Doriot – một tài năng lỗi lạc trong việc "thôi miên" thế hệ trẻ, những người đam mê và háo hức kinh doanh bằng những bài giảng của ông. Ông chủ yếu tập trung vào việc hướng dẫn sinh viên cách thức cụ thể để quan sát thế giới. Luôn nêu cao cảnh giác. Khi đến nhà sếp ăn tối và ông ấy mời các em vài ly rượu tự pha chế, đừng từ chối nhưng hãy để bên cạnh một cốc nước lọc hoặc nước hoa quả. Rượu thường làm đầu óc các em thiếu tỉnh táo, thậm chí mất kiểm soát. Vì thế các em yêu quý, phải luôn cảnh giác, nhất là đối với sếp của mình!

Khi tôi hiểu ra điều đó, thì Doriot là giáo sư đầu tiên ở Trường Kinh doanh Harvard đề nghị các sinh viên của mình chia thành từng nhóm gồm 4 hoặc 5 người để cùng thảo luận những đề tài khác nhau. Đây là một quy trình tiêu chuẩn ở các trường kinh doanh ngày nay – đôi khi còn được gọi là xây dựng nhóm –

nhưng thời bấy giờ, phương pháp dạy học này khá mới mẻ. Nhóm tôi tập trung vào dự án "công nghệ sắt tương lai", một việc không mấy khó khăn đối với tôi bởi tôi đã từng dành cả một mùa hè làm việc ca đêm ở công ty thép Jones & Laughlin có trụ sở tại Pittsburgh. Doriot đã rất vui vẻ khi tôi nói với ông lúc sắp tốt nghiệp rằng tôi đã được Inland Steel mời về làm việc. "Tốt," ông nhấn mạnh. "Chicago là thành phố của *con người.* Thép là công việc của *con người.*" Ông đã có sức ảnh hưởng rất lớn đến quyết định nhận lời đề nghị về làm việc cho Inland của tôi. Tuy nhiên cũng phải thừa nhận rằng, tôi đã không có nhiều lựa chọn bởi lúc đó là những năm 1954, khi nước Mỹ đang phải đối mặt với cuộc khủng hoảng kinh tế nghiêm trọng và tôi còn phải nuôi vợ con.

Ngoài ra, còn một mục đích nữa khi tôi kể câu chuyện của Doriot, một câu chuyện gắn liền với cuộc đời tôi. Trong giai đoạn hậu Chiến tranh Thế giới thứ Hai, một nhóm các nhân vật ảnh hưởng ở vùng Boston – Diriot, Chủ tịch Karl Compton của MIT, Thống đốc Ralph Flanders của Ngân hàng Cục Dự trữ

Liên bang Boston và một số người khác – bắt đầu lo lắng về tiềm lực kinh tế của New England, một nền kinh tế đang thực hiện những cú đảo ngược ngoạn mục. Trong công cuộc cạnh tranh với nền kinh tế mới nổi này, họ phát hiện ra một công ty tiên phong mang tên “American Research & Development” (Nghiên cứu và phát triển thị trường Mỹ) – một công ty đầu tư mạo hiểm tư nhân đầu tiên (không phải gia đình) ở Mỹ. Doriot đồng ý giữ chức vụ chủ tịch của ARD từ năm 1946 và trong vài thập kỷ tiếp theo – bao gồm cả những năm mà tôi vẫn còn theo học ở tại Harvard– ông đã có một vị trí quan trọng trong giới học thuật và một quỹ đầu tư mạo hiểm khác.

Phải thú nhận rằng vào thời kỳ đó tôi không biết gì về đầu tư mạo hiểm, thậm chí khi ARD đã rất nổi tiếng trên thị trường và thu hút được nhiều sự quan tâm của công luận. Ngoại trừ việc thường xuyên thuê các sinh viên MBA tốt nghiệp, Doriot luôn giữ hai thế giới này của mình tách biệt nhau. Một điều đáng chú ý là 20 năm sau đó, Tướng Doriot và tôi gặp nhau để thảo luận về tiềm năng sáp nhập ARD Boston với

công ty tôi, Sutter Hill Ventures. Ông nói đến lợi nhuận tiềm năng nếu hai công ty sáp nhập và tương lai tươi sáng nếu chúng tôi bắt tay nhau. Ông có MIT và Trường Kinh doanh Harvard hỗ trợ, chúng tôi có các kỹ sư và sinh viên cao học Stanford. Doriot có một đội ngũ giàu kinh nghiệm hơn còn chúng tôi được trải nghiệm một số công nghệ mới nhất. Tuy nhiên, vụ thương thảo trở nên quá xa vời khi chúng tôi phát hiện ra rằng ông là người rất cứng rắn và ở Boston tất cả các quyết định được thực hiện đơn phương.

Sau đó tôi gặp Doriot thêm một lần nữa. Ông ngồi ở hàng ghế đầu khi tôi nhận được giải thưởng Cống hiến Alumni trao cho các cựu sinh viên vào năm 1962 của Trường Kinh doanh Harvard. Tôi ngờ rằng ông đã làm điều gì đó trong việc tôi nhận được giải thưởng này và tôi thực sự được chạm vào ông khi ông bước lên bục trao thưởng, mỉm cười và vỗ tay động viên các học trò cũ của mình. Đó không phải là khoảnh khắc để tôi nói dông dài nhưng dù vậy, tôi luôn hối tiếc vì đã nói quá ít về tầm quan trọng trong

bài phát biểu cảm ơn của tôi tối hôm đó. Tôi đặc biệt vô cùng hối hận khi không đề cập đến việc mình nợ Tướng Georges Doriot rất nhiều.

Tôi đã kể ra cơ may được gặp gỡ Tướng Georges để củng cố thêm niềm tin của mình rằng nếu bạn được gặp gỡ các vị giáo sư, bạn sẽ học được rất nhiều điều từ họ mà bạn đơn giản không thể học được từ bất cứ nơi nào. Họ có thể trao cho bạn những cơ hội mới lạ – hoặc giúp bạn tự tạo nên cơ hội cho chính mình.

Nhiệt huyết và đam mê

Có hai phẩm chất kết nối chặt chẽ và trở thành nguồn năng lượng cho những phẩm chất khác trong con người các doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm vĩ đại mà tôi từng gặp. Nhiệt huyết giúp bạn khám phá và theo đuổi đam mê. Đam mê tiếp thêm năng lượng cho bạn để dẫn đến nhiềm khám phá và đam mê hơn nữa.

Một người xuất hiện ngay trong đầu tôi khi nghe đến từ "năng lượng" chính là chàng trai trẻ mang tên Jonathan Bush, người cháu của Tổng thống George

H. W. Bush. Tôi gặp Jonathan Bush lần đầu tiên vào năm 1988 khi cậu ấy 18 tuổi. Tôi đến New Hampshire để hỗ trợ chiến dịch tranh cử của George H. W. Bush. Một vài đêm trước khi nhiệm kỳ tổng thống đầu tiên bắt đầu, tôi chú ý đến một cậu học sinh trung học tay cầm loa đứng ở phía sau một chiếc xe tải. Đó là một đêm tối mờ, có gió và rất lạnh. Nhưng chàng thanh niên ấy đầy nhiệt huyết, dí dỏm và thậm chí có khả năng truyền cảm hứng cho người khác. Tôi hoàn toàn bị ấn tượng bởi niềm đam mê mãnh liệt khi cậu ấy tán dương những ưu điểm của bác mình, vị tổng thống tương lai của nước Mỹ.

Ấn tượng đó càng trở nên mạnh mẽ hơn khi tôi chứng kiến Jonathan hoạt động liên tục hơn 36 giờ sau đó trong quá trình vận động tranh cử. Cậu ấy có mặt *ở khắp nơi* – ghé thăm các tổng đài điện thoại, làm các băng rôn "Ủng hộ Bush trở thành Tổng thống", gõ cửa từng gia đình, hối thúc tất cả bạn bè và người thân vào cuộc. Tôi tự nhủ: Thằng nhóc này đúng là lẩn như chạch!

Bố của Jonathan và tôi đã từng là Phó chủ tịch chiến dịch tranh cử đầu tiên của Bush và có tình bạn rất sâu sắc và bền lâu. Vì thế, khi ông ấy gọi điện thoại cho tôi vào một ngày năm 1997 để nói rằng con trai ông – bây giờ gần 30 tuổi, có bằng Trường Kinh doanh Harvard – đang tìm cách kinh doanh và cần tôi tư vấn, tôi đã rất vui mừng.

Thực tế, tôi đã không đợi Jonathan đến San Francisco mà thay vào đó, tôi bay tới Massachusetts để gặp cậu ấy và tìm hiểu thêm về công ty của Jonathan. Khi tôi đến văn phòng công ty ở Watertown và gặp gỡ một vài người bạn trong đội của cậu ấy thì tôi biết rằng chuyến đi của mình đã không hề uổng phí. Jonathan vẫn là một chàng trai hài hước và quan trọng hơn cả là tràn đầy nhiệt huyết. Cậu ấy quá háo hức về kế hoạch của mình, nhấp nhổm không yên và nhanh chóng giải thích cho tôi. Jonathan có niềm đam mê lớn và tôi biết rằng nó không bao giờ tắt. Cậu ấy là người truyền nhiệt huyết đến cho người khác và có khả năng biến những điều không thể thành có thể.

Công ty chuyên cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe trực tuyến Athenahealth và theo Jonathan thì mục tiêu của họ là "trở thành dịch vụ đáng tin cậy nhất của các tập đoàn y tế". Để làm được điều đó, công ty sẽ thay thế Gladys trong khu phòng nhỏ đằng sau các phòng khám toàn nước Mỹ. Gladys tưởng tượng đến viễn cảnh một trợ lý văn phòng ngồi trong quầy, hỗ trợ các thủ tục bảo hiểm, thanh toán và hồ sơ bệnh án. Dịch vụ Athenahealth sẽ cung cấp toàn bộ các thủ tục này, đặc biệt là thông qua Internet. Robin Richards và tôi quyết định sẽ "đặt cược" vào Jonathan và đội của cậu ấy. DFJ và Venrock cũng tham gia đầu tư cùng chúng tôi.

Đến cuối năm 2007, công ty được phát hành cổ phiếu ra công chúng và Draper Richards thu về khoản lợi nhuận gấp 10 lần số tiền đầu tư. Niềm tin chúng tôi đặt vào niềm nhiệt huyết và đam mê của Jonathan đã được đền đáp xứng đáng. Vào năm 2008, athenahealth đã công bố "bộ sưu tập" khách hàng vào khoảng 3,7 tỷ đô-la, mang về cho công ty không dưới 140 triệu đô-la lợi nhuận. Tính đến thời

điểm đó, có gần 1.000 người đang làm việc cho Jonathan và các cộng sự của cậu ấy. Todd Park[16] và hơn 22.000 nhà cung cấp dịch vụ y tế khác đã theo dõi dịch vụ qua website của công ty này.

Tuy nhiên, một thực tế là các bác sỹ làm việc trong các phòng khám nhỏ sử dụng Gladys để tránh các nhân viên kinh doanh – và việc Athenahealth có thể "xâm nhập" được vào các phòng khám này là cả một vấn đề. Đây chỉ là một trong những thách thức mà công ty phải đối mặt trong những năm đầu. Theo tôi, thành công lớn nhất của doanh nghiệp mới có ảnh hưởng rất lớn đến ngành công nghiệp y tế này sẽ không bao giờ xảy ra nếu không có nhiệt huyết và niềm đam mê của Jonathan Bush.

Một nhà lãnh đạo khác cũng có nhiệt huyết và đam mê đã phải trải qua một thử thách vô cùng khác biệt theo cách cũng hoàn toàn khác biệt đó là Narayana Murthy, người sáng lập Infosys, công ty cho thuê phần mềm máy tính đầu tiên trên thế giới. Tôi gọi anh ta là David Packard của Ấn Độ.

Vào năm 1994, tôi thành lập Draper International, công ty đầu tư mạo hiểm đầu tiên của Mỹ hướng đến thị trường Ấn Độ (tôi sẽ nói thêm về công ty này trong các chương tiếp theo). Hai cổ đông mới của công ty và tôi lần đầu tiên gặp Murthy ở khu nhà ở mới xây của Infosys, cách văn phòng của chúng tôi khoảng 50 km ở Bangalore. Một khu nhà ở cho nhân viên công ty là một "hiện tượng lạ" tại Ấn Độ, một đất nước rộng lớn và nhan nhản nhà ở của người lao động, ngoài ra nó còn là "một cái nhìn hiện đại" tương phản với nền tảng hiện tại của xã hội Ấn Độ lúc bấy giờ.

Murthy, một người đàn ông thấp lùn, nhẹ nhàng với cặp mắt kính dày và sự tự tin đã đón chúng tôi bằng một cái bắt tay chặt và nụ cười nồng ấm. Tôi dành tặng nhiều lời khen ngợi về khu nhà ở tuyệt vời của ông và Murthy ngay lập tức đi thẳng vào vấn đề.

"Tôi rất cảm thông với các nhân viên của mình và tôi muốn họ có được điều kiện làm việc tốt nhất có thể," ông nói. Ông cũng tiếp tục nhấn mạnh rằng tất cả các

nhân viên đều sở hữu cổ phiếu hoặc quyền chọn cổ phiếu. Và cuối cùng ông khẳng định mong muốn mọi nhân viên đều biết được sự cần thiết của mình đối với công ty và cũng biết rằng công ty cần có sự hợp tác của họ để có được vị thế cao hơn trên thương trường.

Để nhấn mạnh thêm ý tưởng của mình, Murthy đã gọi một người đàn ông lớn tuổi đang làm việc trong bếp cạnh phòng làm việc của ông ấy sang. Murthy cầm một cốc nước ở trên bàn lên và đưa nó ra phía đèn, úp ngược cái cốc xuống và nheo mắt soi xét nó kỹ đến mức như thể tìm kiếm sự tinh xảo nhất. Người nhân viên lớn tuổi vừa mới rửa chiếc cốc thở phào còn Murthy mỉm cười và lịch sự nói “Ông làm tốt lắm,” rồi sau đó đặt chiếc cốc xuống bàn. Khi chỉ còn chúng tôi ngồi lại với nhau, ông ấy nói “tôi muốn mỗi nhân viên đều đam mê công việc của mình như tôi. Tất cả chúng tôi là chủ sở hữu của Infosys và nếu mỗi người đều làm tốt công việc của mình, chúng tôi sẽ có một công ty hoàn hảo.” Đáng tiếc là Infosys không tìm kiếm nhà đầu tư mạo hiểm vào thời gian

đó nếu không tôi sẽ rút ngay cuốn chi phiếu của mình ra.

Ngoài ra, Murthy thậm chí đã giúp đỡ Draper International trực tiếp bằng cách gợi ý chúng tôi nên nói chuyện với Devdutt Yellurkar ở Boston trong chuyến viếng thăm ngắn ngủi này. Yellukar đứng đầu một nhóm nhân viên Infosys trong việc xây dựng phần mềm quản lý hàng hóa và cung ứng. Vì họ là nhân viên của công ty nên Infosys sở hữu công nghệ này nhưng Murthy cảm nhận nó không phù hợp với định hướng của công ty, thay vào đó Infosys chỉ tập trung vào việc bán các dịch vụ thuê ngoài cho những công ty khác.

Murthy muốn họ tách khỏi Infosys và thành lập công ty riêng. Yellukar và đội của mình đang đối mặt với những thử thách của một doanh nghiệp mới hoạt động. Draper International muốn sử dụng các quỹ đầu tư mạo hiểm của mình để giúp đỡ các doanh nghiệp mới thành lập có lãnh đạo là người Ấn Độ. Cuối cùng, kết quả là một hợp đồng ba bên và thành

lập nên Yantra. Đương nhiên, chúng tôi cũng phải khảo sát tính khả thi (tiền khả thi) với tư cách nhà đầu tư trước khi chốt hợp đồng với một cuộc đàm phán chính thức ba bên bằng hệ thống họp mặt qua video của Infosys, một công nghệ không tưởng tại thời điểm đó.

Với tư cách là thành viên ban quản trị của Yantra, tôi nhận thấy Yellukar là một người có nhiệt huyết và niềm đam mê phi thường; khi anh ấy nỗ lực hết mình để cạnh tranh với tầm ảnh hưởng của các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn khác – ví dụ, Oracle – một công ty đã gắn chặt tên tuổi của mình trên thị trường. Cuối cùng Yantra trở thành một doanh nghiệp dẫn đầu trong ngành công nghiệp quản lý cung ứng còn chúng tôi nhận được những khoản lợi nhuận khổng lồ khi nó sáp nhập với một bộ phận của AT&T vào năm 2004.

Ngoài ra, chúng tôi cũng mang về Don Feddersen và Ezar Armony, hai cổ đông của Charles River Ventures ở Boston và cả hai người họ đã hoàn thành

xuất sắc nhiệm vụ của mình trong việc đưa ra các chiến lược quản lý. Do tôi ở San Francisco, nếu tôi không hợp tác đầu tư với Charles River Ventures, thì có lẽ vụ đầu tư của tôi đã không được thành công như thế.

Nhiệt huyết và đam mê là yếu tố cần và đủ đối với nhà lãnh đạo của bất kỳ công ty lớn hay nhỏ nào. Tuy nhiên, có những doanh nhân có đủ niềm đam mê và nhiệt huyết để trở thành những người thành công nhưng lại đang mất dần một điều gì đó khiến tất cả những nỗ lực của họ đều đổ sông đổ bể, họ phải bỏ cuộc với hai bàn tay trắng. Tại sao? Trong nhiều trường hợp, nguyên nhân là do thiếu may mắn hoặc chưa gặp thời. Có những câu chuyện thực sự rất đáng tiếc khiến tôi đồng cảm và chia sẻ với họ và gia đình họ, những người đã nỗ lực hết mình trong suốt thời gian dài. Trung bình, các doanh nhân ở các doanh nghiệp mới khởi động đều đầu tư khoảng 14 giờ mỗi ngày để làm việc và tỷ lệ ly hôn của những người này cao nhất nước Mỹ. Tôi luôn cố gắng hết sức để giúp đỡ họ gây dựng lại sự nghiệp. Tôi cũng

cố gắng chỉ ra rằng họ đã nuôi dưỡng và có được những kinh nghiệm quý báu để làm hành trang cho tương lai.

Chuyên môn

Tôi sẽ không dành nhiều thời gian để nói về yếu tố chuyên môn, một chủ đề đã quá rõ ràng. Bạn phải kết hợp sự nhạy bén, học vấn, nhiệt huyết và niềm đam mê của mình đồng thời tận dụng chúng để thực sự làm tốt một việc gì đó.

Tại sao Jonathan Bush và Todd Park lại thành công với hệ thống Athenahealth? Vâng, họ có sự nhạy bén, nhiệt huyết, niềm đam mê và sự hậu thuẫn về tài chính từ chúng tôi hay những nguồn khác để tiến tới thành công. Nhưng công ty đạt được những thành quả đáng khích lệ đó cơ bản nhờ những kinh nghiệm cá nhân của Bush hay Park. Trước khi bắt đầu dự án Athenahealth, họ đã nghiên cứu một thực tế ở California và phát hiện ra rằng họ gần như chết ngập trong đống giấy tờ. Họ cung cấp những dịch vụ chất lượng cho khách hàng, việc họ muốn làm ngay từ

đầu nhưng nhận thấy mình đang dành hầu hết thời gian và công sức để thu tiền. Họ "tìm kiếm giải pháp nhưng bất lực".

Đây là một hiện tượng hoàn toàn điển hình và nổi bật: Những người có đam mê cháy bỏng với một điều gì đó, sẽ "học mót" cách giải quyết vấn đề của ai đó và nhận ra rằng đó vẫn chưa phải là cách giải quyết. Sau đó họ lao vào tìm ra phương hướng của riêng mình. Don Fisher, nhà sáng lập The Gap, từng nói với tôi rằng anh ta không thể tìm thấy chiếc quần jeans Levi's "cộc" chỉ dài đến mắt cá chân. Vì thế anh đã thành lập một công ty bán lẻ khổng lồ "để làm điều đó ngay lập tức". Trong trường hợp này, Don thấy nhu cầu của thị trường nhưng thiếu kinh nghiệm, vì thế anh ta thuê những thiên tài bán lẻ xuất sắc nhất mà mình biết để tạo nên thành công như ngày hôm nay. Trong phần giới thiệu, chúng ta biết đến ví dụ về hai nhà sáng lập của Yahoo!, Jerry Yang và David Filo: Internet là một thế giới hấp dẫn và chúng ta cần khảo sát. Vậy tại sao không ai nghĩ ra một thư mục về không gian máy tính. Thư mục này nên có giao

diện như thế nào và làm sao để xây dựng được chúng? Nếu không có nền tảng chuyên môn về lĩnh vực này, bạn sẽ không thể tìm được câu trả lời cho dù bạn rất đam mê.

Ngoài chuyên môn, còn có một yếu tố vô giá đối với doanh nhân này đó là sự tự tin. Nếu bạn tin mình có thể đưa ra cách giải quyết cụ thể, kinh tế và độc đáo đối với một vấn đề trọng tâm nào đó, thì chắc chắn nó sẽ xuất hiện. Điều đó thể hiện rõ ràng trên khuôn mặt và hành động của bạn. Khi các nhà đầu tư mạo hiểm bước vào phòng, họ sẽ lướt qua các khuôn mặt, tìm kiếm các dấu hiệu của sự bình tĩnh như một sự đảm bảo: Những người này có thể làm nên điều gì đó.

Và cuối cùng, chuyên môn kết hợp với sự tự tin sẽ mang đến niềm khát khao trong mỗi doanh nhân – sự quyết đoán. Bạn không bao giờ có được đầy đủ thông tin mình cần để quyết định hành động. Bạn cũng không thể nghiên cứu mọi thứ xung quanh và tìm kiếm tất cả những điều chưa biết. Bạn không có

cách nào loại bỏ hết sự mơ hồ hay các nguy cơ tiềm ẩn ra khỏi bất cứ quyết định nào. Những gì mà bạn có thể làm là chuẩn bị kỹ lưỡng và sau đó hành động dứt khoát. Đó là một yếu tố khác mà các nhà đầu tư mạo hiểm đang tìm kiếm: Khả năng và sự sẵn sàng đề cập trực tiếp vào vấn đề thay vì rào trước đón sau. Việc tự tin với những kỹ năng của mình sẽ giúp bạn làm tốt điều đó.

Dưới đây là một ví dụ tuyệt vời minh họa cho những giá trị mà chuyên môn mang lại cho bạn. Đó là năm 1979, trong một hội nghị "song phương" tại văn phòng của Sutter Hill Ventures, ngồi cùng phía với tôi là các cổ đông Paul Wythes, Dave Anderson và Len Baker. Phía bên kia là David Crane, Larry Kaplan, Allan Miller và Bob Whitehead, bốn nhân viên thiết kế trò chơi của Atari có ý tưởng thành lập một công ty game của mình lấy tên là "Activision".

Tại sao bốn lập trình viên tài năng này – được biết đến là "Bộ tứ" ở Atari – lại quá háo hức rời công ty này khi nó đang trên đà phát triển như vậy? Crane

nhớ rằng đó là một quyết định xoay quanh vấn đề về sự *công bằng,* cả về nghĩa đen lẫn nghĩa bóng.

Chúng tôi là một đội và chịu trách nhiệm với 60% Atari – có giá trị khoảng 100 triệu đô-la doanh thu mỗi năm. Với bằng chứng không thể chối cãi về những đóng góp có giá trị của cả đội đối với công ty, chúng tôi đã đến gặp Tổng Giám đốc của Atari để đòi công bằng. Ray Kassar, Chủ tịch của Atari lúc đó, nhìn chúng tôi và nói: "Bây giờ các anh chẳng khác nào những nhân viên đóng gói tầm thường với Atari." Sau đó, chúng tôi đã quyết định rời công ty với tâm trạng thoải mái.

Tôi đã hỏi Crane xem cậu ấy muốn làm gì về lâu dài, giả sử ý tưởng thành lập công ty mới của họ trở thành sự thật.

"Tất cả những gì tôi muốn làm trong phần đời còn lại của mình đó là thiết kế trò chơi," anh ta đáp. "Tôi cũng thế", Miller là người thứ hai lên tiếng. Kaplan thừa nhận rằng anh ta có thể muốn thử sức làm điều

gì đó sau 10 hoặc 15 năm nữa nhưng tại thời điểm hiện tại, thiết kế trò chơi là niềm đam mê duy nhất.

Tôi đề nghị được xem sản phẩm mẫu của họ. Các trò chơi của công ty mới này phải được chơi trên bảng điều khiển của Atari kết hợp với đôi cần điều khiển. Mỗi lập trình viên trong văn phòng của tôi lúc đó tham gia vào một trò khác nhau.

"Anh có chơi bài brit không?" Kaplan hỏi.

"Có. Tôi thích nó lắm."

"Ồ, thế thì anh mang cái này về nhà đi," anh ta nói.

Đương nhiên, khi về nhà, tôi ngay lập tức cài đặt trò chơi vào chiếc "máy tính" RadioShark của mình và thực sự ngạc nhiên khi có thể chơi bài brit một mình – với các quân bài bích và tép, cơ và rô. Trò chơi với các ô màu! Ngày nay, trò chơi này chẳng còn hấp dẫn với người chơi nhưng 30 năm trước, trải nghiệm này đối với tôi thật kỳ diệu.

Chúng tôi thực sự ấn tượng với bốn lập trình viên tài năng này, những người rõ ràng đạt đến trình độ

chuyên môn hiếm thấy trong lĩnh vực của mình. Tôi thích sản phẩm đầu tiên mà tôi được tận tay kiểm chứng; và toàn bộ cổ đông của Sutter Hill Ventures đều thích nhóm trò chơi phát triển nhanh này. Nhưng chúng tôi cũng biết chắc chắn công ty sẽ cần một vài quản lý dày dạn kinh nghiệm nếu muốn phát triển hơn nữa. Lúc đó, một doanh nhân trẻ tên là Jim Levy, sau này làm việc cho GRT Records đang cố gắng gây quỹ từ các nhà đầu tư mạo hiểm để thâm nhập vào thị trường kinh doanh phần mềm ghi băng cho các dòng máy tính đầu tiên. Anh ta cũng mong muốn được quản lý một công ty mới thành lập ở thung lũng Silicon, vì thế chúng tôi giới thiệu Levy đến Activision. Và kết quả cho thấy đây là một ý tưởng tuyệt vời.

Mỗi nhà sáng lập muốn có 10% cổ phần công ty. Chúng tôi đáp ứng yêu cầu của họ và để Levy giữ một ít cổ phần. Sutter Hill nhận phần còn lại và đồng ý đầu tư toàn bộ: Khoảng 1 tỷ đô-la.

Activision chính thức được thành lập vào ngày 1 tháng Mười năm 1979. Công ty phát triển rất nhanh – một phần nhờ những quyết định thông minh của Levy khi thưởng (đền đáp công lao) cho nhân viên thiết kế mỗi trò chơi – đạt được khoảng 300 triệu đô-la doanh số trong vòng ba năm. Với tôi, các cuộc họp cổ đông của công ty cũng thật vui vẻ, bởi cuối mỗi cuộc họp luôn là chương trình "Game Time" (Trò chơi). Tôi không muốn rời vị trí thành viên ban quản trị công ty khi phải tới Washington vào năm 1981 để làm việc cho Tổng thống Reagan nhưng Dave Anderson đã thế chỗ tôi (và được thưởng thức những giờ Game Time thú vị).

Không lâu sau, tôi trở về California để tham dự cuộc họp của Hội đồng Cố vấn khoa Sau đại học của Trường Kinh doanh Stanford và H. Brewster Atwater Jr., Tổng giám đốc General Mills cũng tham dự. Trước sự ngạc nhiên của tôi, ông nói rằng mình muốn mua Activision. Bộ phận trò chơi của General Mills, Parker Brothers, chỉ tập trung vào các trò chơi bảng như *Monololy, Cluem* và *Risk* (tình cờ đây cũng

là một trong những trò chơi được con trai tôi, Tim yêu thích nhất). Atwater giải thích rằng ông ấy muốn mở rộng bộ phận với các trò chơi điện tử.

Tôi mời Jim ra ngoài ăn trưa cùng tôi và anh ta đã giới thiệu tôi tới nhà hàng hải sản của Cook – một địa điểm mới từ khi tôi tới Washington. Sau khi chúng tôi gọi món, tôi nói với anh ta rằng General Mills muốn mua Activision. Levy lưỡng lự một lát rồi trả lời: "Tôi không phản đối việc bán công ty, nhưng tôi muốn 1 tỷ đô-la, không kém một xu." Activision lúc đó được niêm yết trên thị trường vào khoảng 500 triệu đô-la. Tôi biết General Mills có thể đưa ra mức giá nhỉnh hơn một chút so với thị trường nhưng gấp đôi thì không. Tôi cố gắng phản biện rằng thị trường (suy rộng ra là Activision) đặt giá hơi cao. Nhưng khi nhìn thấy miệng anh ta mấp máy, tôi đã quyết định không đề cập đến vấn đề đó nữa.

Tuy nhiên, một thời gian ngắn sau đó, tôi đã tìm ra lý do để kiên trì hơn với quan điểm của mình. Gần như trong chốc lát, mọi trẻ em Mỹ đều tống những chiếc

cần điều khiển của Atari vào nhà kho. Tại sao vậy? Bởi lẽ thay vì phải bỏ ra 1.000 đô-la để mua một hệ thống trò chơi của Atari, bố mẹ chúng sẽ dành khoản đó tiền để mua một chiếc máy tính để bàn, thứ được cho là hữu dụng hơn một trò chơi. Cổ phiếu của Activision tụt dốc, trở thành gánh nặng tài chính trong một vài năm đối với công ty.

Câu chuyện của Activision đã chỉ ra giá trị của việc có được một đội ngũ có kinh nghiệm đặc biệt về cùng một lĩnh vực như là các nhà đầu tư mạo hiểm của họ. Đội ngũ của Activision với các kinh nghiệm ở Atari có thể biến một công ty mới khởi nghiệp thành người khổng lồ trong ngành công nghiệp trò chơi đang bùng nổ nhanh chóng. Tôi cũng vừa chỉ ra rằng chất lượng của đội ngũ sáng lập là nhân tố quan trọng nhất khi bất kỳ doanh nghiệp mới thành lập nào đang cố gắng tiếp cận những cơ hội thành công và tôi cho rằng tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá đội ngũ thành lập đó là năng lực chuyên môn của các thành viên.

Tầm nhìn

Các nhà lãnh đạo điều hành doanh nghiệp một phần nhờ vào việc đưa ra một tầm nhìn chiến lược cho tương lai. Antoine de Saint-Exupéry, tác giả của cuốn sách *Hoàng tử bé* đã viết rằng: “Một cái cột đá không còn là một cái cột đá khi một người đơn độc thưởng ngoạn nó, và tưởng tượng ra hình ảnh một nhà thờ.”

Tôi xin trích dẫn hai ví dụ về tầm nhìn có liên hệ mật thiết và gắn bó với lịch sử: Những nỗ lực của cha tôi trong chương trình tiếp vận bằng đường hàng không cho Berlin (Berlin Airlift) và hãng hàng không giá rẻ xuyên Đại Tây Dương, Freddie Laker.

Năm 20 tuổi, khi là sinh viên năm thứ hai, tôi tham gia vào một nhiệm vụ cùng với cha tôi. Tình cờ, tôi được chứng kiến sự ra đời của Berlin Airlift, một ý tưởng thể hiện tầm nhìn khác biệt và được thực hiện vô cùng thông minh.

Cha tôi lúc đó là Thứ trưởng Bộ Chiến tranh Hoa Kỳ và đóng quân tại Berlin trong ba năm đầu. Tại đây ông chịu trách nhiệm giám sát các vấn đề kinh tế của

Đức trong giai đoạn Mỹ chiếm đóng dưới quyền Tướng Lucius Clay. Với tư cách Thứ Trưởng, ông chịu trách nhiệm theo dõi các hoạt động của Mỹ tại Đức, Nhật và Áo. Cha gọi cho tôi từ Washington DC vào giữa kỳ thi của tôi và hỏi xem liệu tôi có muốn tham gia một nhiệm vụ thực tế nữa không? Trước đây tôi đã từng phục vụ 18 tháng trong quân đội và được phong hàm thiếu úy tại Sư đoàn Không vận 82. Mặc dù biết đó là những ngày tháng tuyệt vời, nhưng chắc chắn nghiệp binh đao không phải là lựa chọn của tôi.

"Con cảm ơn bố, nhưng mà không bố ạ!", tôi trả lời. "Con thích một cuộc sống bình thường hơn."

Nhưng ông nói với tôi rằng đó là một khóa thực tập 30 ngày và rằng tôi sẽ trở thành trợ lý cho một nhóm các chuyên viên quân sự lẫn dân sự mà ông triệu tập đến Berlin và một số nơi khác ở châu Âu để đánh giá tình trạng quân đội và kinh tế. Họ đều là những người có tầm ảnh hưởng và đáng ngưỡng mộ, ông

tiếp tục, những người sẽ đảm nhận các vị trí quan trọng. Tôi đồng ý rằng cơ hội này không thể bỏ lỡ.

Vào ngày 24 tháng Sáu năm 1948, sau cuộc nói chuyện đầu tiên đó một vài tuần, tôi đặt vé đến Washington. Việc đi lại bằng máy bay thời đó vẫn là chuyện “to lớn” đối với tôi. Mắt tôi dán chặt vào cửa kính khi chiếc DC-3 bay lên cao. Tôi ngắm nhìn tượng đài Washington và đài tưởng niệm Lincoln dần ở lại phía sau.

Sau một chuyến đi dài và háo hức, tôi tìm hiểu về nhóm lãnh đạo. Hóa ra họ đều là những cá nhân rất ấn tượng như lời cha tôi – gồm các vị tướng quân đội và các nhân vật dân sự như Paul Hoffman, Chủ tịch của tập đoàn Studebaker và sau này là quản lý đầu tiên của Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (vị trí tôi được bầu 40 năm sau đó). Tôi có thể hiểu tại sao cha tôi lại khăng khăng rằng tôi nên tham gia vào nhiệm vụ này.

Khi tôi bắt đầu ăn sáng thì có một sự kiện bất ngờ xảy ra, Tham mưu trưởng của cha tôi, Tướng Albert

Wedemeyer mở một bức điện tín mới được chuyển đến. Ngay lập tức, ông đẩy nó về phía cha tôi. Bức điện có nội dung: "Tất cả đường bộ và đường xe lửa đến Berlin đều bị quân Nga chặn lại." Hai ngày sau, Drew Middleton của tờ *New York Times* đưa tin: "Những tín hiệu bão tố đang bay đến Berlin." Chúng tôi được huy động tiến thẳng vào tâm bão.

Đương nhiên, cha tôi đã biết rằng tình hình càng ngày càng khó khăn từ nhiều tuần trước đó. Một hội đồng bốn bên giữa các nước đang đóng quân tại thành phố Berlin – chia nó thành bốn khu vực sau chiến thắng có quân Đồng minh trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai – gần đây rơi vào tình trạng tranh cãi liên miên. Một mặt, Nga rời vị trí Chủ tịch hội đồng sau một bất đồng gay gắt về mức đề xuất nâng tỷ giá đồng Mác Đức lạm phát cao. "Chúng tôi chứng kiến sức nóng của cuộc tranh cãi và thái độ của bốn bên", sau này cha tôi chia sẻ với một phóng viên, "và nhận ra rằng có lẽ chúng tôi đang chuyển hướng cuộc chiến tranh về phía Nga". Không thể phủ nhận rằng, cách nói giảm nói tránh của cha tôi đã làm giảm

bi kịch cũng như mối nguy hiểm lúc bấy giờ. Như nhà sử học D. M. Giangreco và Robert E. Griffin sau này nhắc lại: “Có thể không có giai đoạn nào trong thời kỳ hậu Chiến tranh Thế giới thứ Hai, ngoại trừ cuộc khủng hoảng Tên lửa Cuba năm 1962, thế giới lại cận kề với cuộc Chiến tranh Thế giới thứ Ba hơn giai đoạn từ ngày 25 tháng Sáu đến cuối tháng Bảy năm 1948.”

Cha tôi biết ông cần đưa ra kế hoạch hành động ngay lập tức để đề xuất lên Nhà Trắng ngay khi ông đặt chân đến London – điểm dừng chân đầu tiên của chúng tôi. Ông và các phụ tá của mình tổng kết lại các lựa chọn đã được họ cân nhắc. Liệu họ nên cố gắng đâm thủng các điểm phong tỏa và liều lĩnh châm ngòi cho một cuộc xung đột lớn trên toàn cầu? Dần dần, một phương án ít công kích hơn đã được lựa chọn: Máy bay tiếp tế thực phẩm, than và nhu yếu phẩm được vận chuyển tới Berlin đang bị cô lập.

Trong suốt Chiến tranh Thế giới thứ Hai, Tướng Wedemeyer đã phụ trách tuyến bay tiếp tế từ Ấn Độ

đến Trung Quốc thông qua "điểm chết" Himalayas. Ông đưa ra một ý tưởng tuyệt vời về kích cỡ của các loại máy bay cần thiết nếu họ được triệu tập để hỗ trợ Berlin. Về phần mình, cha tôi đã bước đầu đàm phán với quân đội Nga ở Berlin về việc viện trợ lương thực cho các đơn vị Mỹ, Anh và Pháp mà họ đang bao vây, vì thế ông biết khối lượng lương thực tối thiểu cần thiết cho 3 triệu người theo tỷ lệ thích hợp ở những vùng này của thành phố. Cả hai đều biết số lượng máy bay tập kết ở châu Âu có thể cung cấp một khối lượng lớn thức ăn như thế. Tướng Wedemeyer ước tính rằng cần ít nhất 2 phút giữa mỗi lần hạ cánh liên tiếp để đảm bảo tính an toàn. Sau vài giờ xem xét tình hình và suy tính, họ đã đi đến một quyết định. Berlin Airlift – một tầm nhìn đáng kinh ngạc đã nuôi sống Berlin hơn một năm – ra đời trên chuyến bay đó.

Ở London, cha tôi và tướng Wedemeyer gặp mặt Bộ trưởng Ngoại giao Ernest Bevin, người đề nghị cung cấp 25 chiếc máy bay – tất cả số máy bay mà Anh còn lại sau chiến tranh. "Chúng tôi đã cố hết sức," Bevin

nói với họ. "Có thể các ông sẽ không bao giờ thành công. Các ông sẽ có thể không bao giờ chu cấp đủ lương thực cho 3 triệu người từ trên không. Nhưng đây sẽ là một ấn tượng không thể nào quên. Người Nga đang cố gắng biệt lập người Đức và chúng tôi đang cố gắng cứu sống họ."

Điểm dừng chân tiếp theo của chúng tôi là Paris, nơi các chính khách Chính phủ Pháp được kêu gọi hỗ trợ – và cụ thể là một sân bay để chúng tôi sử dụng ở khu vực của Pháp tại Berlin – nhưng không có máy bay nào. Sau đó chúng tôi trở về Berlin. Chúng tôi đã dỡ hai tấn lương thực trên máy bay ở London, vì thế ai đó có thể cho rằng chúng tôi là chiếc máy bay đầu tiên của Berlin Airlift hạ cánh xuống sân bay Tempelhof.

Tôi quan sát cha mình và Tướng Wedemeyer hành động trong suốt những tuần cam go sau đó – trong một chuỗi những cuộc họp bí mật mà tôi được phép tham dự. Điều gây nản lòng nhất có lẽ là sự bất đồng quan điểm giữa các chính khách Mỹ, Anh và Pháp về

tính khả thi và sự thèm muốn phần còn lại của Berlin. Không ai trong số các chính khách này tin rằng thành phố có thể được tiếp tế toàn bộ bằng đường hàng không về lâu dài. Berlin cần một tầm nhìn chiến lược.

Tướng Clay là một nhân vật có tinh thần trách nhiệm cao, tư duy xán lạn và nét mềm mỏng quyến rũ tuyệt vời của người miền Nam. Ông quen đối phó với người Nga hơn bất cứ chính khách nào, và tự tin rằng họ sẽ khép lại vấn đề trong áp lực. Mặc dù lúc đó, tôi chẳng nghĩ gì đến khái niệm "tầm nhìn" hay có được cái nhìn toàn cảnh về thế giới, nhưng tôi có thể thấy được ảnh hưởng mạnh mẽ mà Tướng Clay đang truyền đến các đồng nghiệp.

Cha tôi đóng vai trò quan trọng trong những ngày tháng khó khăn đó khi thế giới đang cận kề với một cuộc chiến tranh khác. Ông là người lên kế hoạch cuối cùng: thận trọng, chu đáo và ngăn nắp. Ông luôn thể hiện sự đồng cảm của mình – một người biết lắng nghe. Lúc đó, ông cũng là một luật sư giàu kinh

nghiệm và mạnh mẽ trong việc đưa ra quyết định về bất kỳ kế hoạch hành động nào. Mặc dù rất nhiều người xung quanh cho rằng vấn đề này là không tưởng nhưng Tướng Clay và cha tôi đều cương quyết với tầm nhìn của mình. Họ có thể truyền sức mạnh của tầm nhìn và thuyết phục phần lớn những người phản đối nó. Sau đó, họ xây dựng và thực hiện kế hoạch.

Mọi chuyện liên quan đến Berlin Airlift không hề dễ dàng sau này cha tôi nhớ lại rằng khoảng ba tháng sau những nỗ lực của họ thành phố gần như cạn sạch lương thực thực phẩm. Đội của ông đã triển khai một quyết định chiến lược cuối cùng khi thay thế loại máy bay DC-3 nhỏ hơn mà họ đang sử dụng thành loại DC-4, có sức chuyên chở gấp 5 lần. Nỗ lực này đòi hỏi phải huy động tất cả số lượng máy bay DC-4 của Mỹ tại Nhật Bản, châu Âu cộng với số lượng hiện có tại Mỹ – lần lượt từng chiếc một. Chúng tôi cũng cần loại máy bay này để vận chuyển quân nhân trong tình huống chiến tranh nổ ra, vì thế, đây là vụ đặt

cược rất lớn. Lượng lương thực trong thành phố bắt đầu tăng dần lên.

Ngoài ra, khi thời tiết Berlin dần trở lạnh thì thành phố bắt đầu cạn sạch than và Quân đoàn Không quân (tiền thân của Lực lượng Không quân) điều động toàn bộ các loại máy bay DC-4 vận chuyển "những xe đẩy than đắt nhất thế giới từ trước đến nay," theo lời của cha tôi. Họ thậm chí còn cố gắng đổ than từ trên không xuống nhưng chúng đã bị gió cuốn mất trước khi chạm đất. Cuối cùng họ phải hạ cánh và dỡ than như dỡ thực phẩm. Dần dần, họ cũng cung cấp đủ than cho toàn thành phố.

Khó khăn chồng chất khó khăn như lời kể của cha tôi:

Một mùa đông năm đó đến sớm với sương mù dày đặc từ tháng Mười một. Ở Berlin, sương mù là cơn ác mộng khủng khiếp, hơn nữa năm đó tình hình thậm chí tồi tệ hơn bao giờ hết từ những ngày đầu tháng, khiến chúng tôi bế tắc thực sự. Đồng nghĩa với việc các máy bay phải sử dụng hoàn toàn hệ thống bay tự

động. Quân Nga liên tục nhằm vào các máy bay của ta. Họ không bắn hạ bất cứ chiếc nào nhưng luôn ép sát chúng ta. Đó vẫn là một kỳ tích khi không có một tai nạn nào, châm ngòi cho một cuộc chiến bởi điều đó hoàn toàn có thể xảy ra.

Sương mù giống như những tấm màn. Nếu hiện tượng này còn tiếp diễn thêm khoảng ba tuần nữa thì chúng ta có thể đã phải giương cờ trắng. Chúng ta đã không thể tiếp tục cuộc hành trình. Các anh không thể thấy được những người chết đói và tiếp tục nhiệm vụ của mình. Nhưng thời tiết đã biến chuyển khá hơn vào ngày 5 tháng Một và ngay lập tức, chúng tôi lấy lại được phong độ. Ngay sau đó quân đội Nga biết rằng họ bị áp đảo nhưng đến tận tháng Năm, họ mới từ bỏ.

Cuối cùng, Tướng Draper, Tướng Clay và đội phi công của họ đã phải thực hiện trên 1.500 chuyến bay một ngày – một con số đáng kinh ngạc, trong tiếng gào thét của động cơ máy bay và sự hoạt động không ngừng nghỉ ở các sân bay liên quan. (Bằng việc so

sánh, Sân bay O'Hare của Chicago, một trong những sân bay đông đúc nhất trên thế giới thực hiện trung bình 2.409 chuyến bay mỗi ngày vào năm 2008). Với độ cao trung bình của máy bay chuyên chở hàng, cứ 30 giây một lần một chiếc máy bay có thể hạ cánh ở Berlin. Vâng, rất nhiều vụ đâm do sương mù và nhiều yếu tố khác với 101 người thiệt mạng. Nhưng sự hy sinh của họ đã cứu sống hàng triệu người Berlin và tránh được một cuộc chiến có thể vô cùng tàn khốc. Đến ngày nay, Berlin Airlift vẫn là một tấm gương sáng chói về tinh thần lãnh đạo của người Mỹ – sáng tạo, anh dũng và tinh nhuệ – và thể hiện sức mạnh tầm nhìn.

Hãy để ý tầm nhìn có sức mạnh lớn như thế nào

Từ năm 1966 đến năm 1977, Freddie Laker chuyển đổi Laker Airways có trụ sở tại Anh từ một hãng hàng không chuyên cho thuê thành hãng hàng không đường dài đầu tiên. Ông mở ra dịch vụ vận chuyển giá thành thấp giữa sân bay Gatwick của London và sân bay John Kennedy của New York. Laker Airways

là tiền thân của Hãng hàng không Virgin Atlantic – mà cơ trưởng của Laker Airways sau này hỗ trợ thành lập – và hoạt động với mô hình tiêu chuẩn mà rất nhiều các hãng hàng không khác như Southwest, JetBlue và Ryanair học theo.

Đây là sự kết nối lịch sử ngoạn mục liên quan đến những gì mà tôi nhắc đến trước đó: Freddie Laker khắc tên mình vào ngành hàng không với tư cách là một phi công trong suốt thời kỳ Berlin Airlift. Ông đã thực hiện 4.700 chuyến bay ra vào Berlin và tổng cộng đã vận chuyển khoảng 10% tổng số lương thực và nhu yếu phẩm vào thành phố.

Vào năm 1982, khi Freddie Laker bước vào văn phòng tôi ở Washington, là lúc sự may mắn của ông chuẩn bị tuột khỏi tay. Khi đó, tôi là Tổng Giám đốc kiêm Chủ tịch hội đồng quản trị của Ngân hàng xuất nhập khẩu Hoa Kỳ (Ex-Im Bank). Laker thực sự là một người ưa mạo hiểm. Ông ấy đã cách mạng hóa ngành du lịch bằng đường hàng không với Skytrain (tàu trên không) của Laker Airways, đường hàng

không xuyên Đại Tây Dương giá rẻ, đơn giản đầu tiên. Laker Airways hoạt động theo mô hình du lịch bằng tàu: Khách hàng có thể đến ga vào đúng ngày cần đi và mua vé với mức giá 32,5 bảng cho mỗi vé một chiều vào mùa đông và lên đường. Hãng hàng không này cũng đi đầu trong các phương án tiết kiệm chi phí để giảm thiểu việc tiêu tốn năng lượng của máy bay và hao mòn bằng cách hạn chế tối đa lượng hành lý và áp dụng những kỹ thuật hạ cánh kiểu mới. Laker có thể hòa vốn ở cả những chuyến bay mới của mình kể cả với một nửa số ghế trống – một điểm hòa vốn thấp hơn bất cứ đối thủ nào với số lượng máy bay lâu năm.

Skytrain đạt được những thành công đáng khâm phục vào cuối những năm 1970 và nhanh chóng mở rộng trên toàn thế giới. Đến năm 1981, Công ty đã trở thành hãng hàng không có lịch trình xuyên Đại Tây Dương lớn thứ tư trên thế giới sau British Airways, Pan Am và TWA, đồng thời xếp thứ năm về tổng thể. Vào thời gian đó, hãng hàng không này đã vận chuyển hơn 2 triệu khách hàng Skytrain. Freddie

Laker là người hùng của nước Anh – thậm chí là một nhân vật được tôn sùng – bởi anh đã giúp những thuộc tầng lớp người bình dân được đi du lịch ra nước ngoài, ý tưởng trước đây chỉ dành riêng cho tầng lớp thượng lưu. Thủ tướng Anh Margaret Thatcher đã phong ông là biểu tượng của các doanh nghiệp tư nhân.

Một vài năm trước khi tôi đảm nhiệm vị trí đứng đầu Ex-Im Bank, ngân hàng này đã cấp vốn cho 5 chiếc máy bay DC-10 mà Laker sử dụng trong việc cung cấp các chuyến bay xuyên Đại Tây Dương. Laker là một người khá hài hước, một doanh nhân thiên bẩm và là một nhân vật có tầm nhìn nhưng mô hình kinh doanh của ông đã gặp phải vài biến cố. Laker đang phải trả tiền mua nhiên liệu máy bay, giá thuê và các khoản vay bằng đô-la nhưng lại đang bán vé theo bảng Anh. Khi gặp ông ngay sau khi tiếp nhận nhiệm vụ ở Ex-Im Bank, tôi đã hỏi Laker: “Sao có thể như thế được? Nếu bảng Anh rớt giá, ông sẽ gặp khó khăn đấy!”

Laker mỉm cười. "Bill, anh chẳng hiểu gì về kinh doanh cả. Kinh doanh là phải dám chấp nhận thất bại."

Đúng là có thể tôi không biết gì về ngành hàng không nhưng tôi hiểu về tài chính. Tôi không ngạc nhiên khi chỉ nửa năm sau đó, khi thế giới chạm phải cuộc suy thoái toàn cầu vào đầu những năm 1980, tất cả các thị trường đều quay lưng lại với Laker. Giá dầu tăng, đồng Anh mất giá. Laker phải đối mặt với thách thức về sự thay đổi tỷ giá tiền tệ, khoản chi tiêu lớn nhất mà Laker Airways phải chi trả để mua nhiên liệu đạt mức cao kỷ lục và các cuộc cạnh tranh không dứt từ các hãng hàng không mới nổi kéo theo việc cắt giảm giá vé vào thời điểm đó. Mặc dù Laker Airways có mức giá thấp hơn và cơ cấu tổ chức khá đơn giản nhưng nó cần có được lượng khách hàng đều quanh năm để hạ giá thành. Hầu hết những khách hàng tìm kiếm vé giảm giá thường đi du lịch trong đợt du lịch cao điểm mùa hè, việc này là một thách thức đối với Laker Airways để có được lượng hành khách lớn trong suốt mùa đông.

Đó là một cơn bão thực sự. Không lâu trước khi Laker xuất hiện trong văn phòng của tôi lần nữa, để tìm kiếm viện trợ cho các khoản tín dụng của mình. Trong suốt buổi thảo luận, tôi hỏi Laker về phong cách quản lý của ông ấy và ông ấy đáp rằng: “Tôi vào tiền sảnh – nơi hầu hết các hoạt động diễn ra – và hỏi ‘hôm nay mọi thứ thế nào?’ Sau đó tôi đi lên tầng hai và hỏi về doanh số ngày hôm nay và rồi đi lên tầng ba để thảo luận về marketing. Cuối cùng, tôi lên tầng bốn và xem xét tình hình tài chính. *Hẳn là anh phải dành nhiều thời gian ở tầng bốn hơn bình thường, tôi tự nhủ.* Tôi nói, “Freddie, chúng tôi sẽ xem xét trường hợp của ông.”

Chúng tôi đã cố gắng có được bảo hiểm nhân thọ đối với trường hợp của Laker bởi ông có vai trò rất quan trọng đối với hãng hàng không nhưng công ty bảo hiểm yêu cầu ông tham gia vào một bài kiểm tra tâm lý. Bác sỹ khuyên Laker không nên thực hiện và cho rằng điều đó không tốt cho sức khỏe của ông. Trước nguy cơ về tín dụng, hiện nay chúng tôi gặp phải những khó khăn về vấn đề sức khỏe nữa. Sau đó,

chúng tôi đề nghị được biết các thông tin tài chính của Laker. Chúng tôi không thể hiểu được điều gì từ bài thuyết trình lộn xộn của ông, do đó chúng tôi cử nhân viên của mình đến văn phòng của Laker để tái cấu trúc nó theo cách của Ex-Im Bank và phân tích các con số. Sau đó, chúng tôi nói chuyện với các nhà cung cấp máy bay và động cơ của Laker – McDonnell Douglas và GE một cách lịch sự – bởi cả hai công ty này đều cho Laker vay các gói tín dụng để đầu tư mua năm chiếc máy bay liên quan đến chúng tôi. Họ thậm chí còn cân nhắc việc đầu tư thêm 5 triệu bảng để "cứu sống" Laker nhưng sau đó đã quyết định ngược lại. Trong khi nói chuyện với họ, chúng tôi đã phát hiện ra rằng công ty còn nợ một khoản vay từ Nhật. Tất cả chúng tôi đều đang ngồi trên một chiếc thuyền sắp chìm.

Sau đó, chính phủ Anh vào cuộc. Thủ tướng Anh Margaret Thatcher đang cố gắng khuyến khích khối doanh nghiệp tư nhân nhân và tư nhân hóa các ngành công vì thế bà đã yêu cầu Ngân hàng Trung ương Anh can thiệp. Ngân hàng này và triệu tập cuộc

họp khẩn, do đó các đồng nghiệp của tôi đã tới London để xem có thể tái đầu tư vào Laker và vực nó dậy hay không? Tuy nhiên, tại thời điểm đó mọi sự lựa chọn đều không khả thi.

Laker Airways phá sản vào ngày 5 tháng Hai năm 1982 với số nợ lên đến 270 triệu bảng Anh. Đó là thất bại lớn nhất của các doanh nghiệp Anh tính đến thời điểm đó.

Điều này đồng nghĩa với việc Virgin Atlantic Airlines đã học được bài học đắt giá từ Laker Airways. Richard Branson, chủ tịch của Virgin, biết Freddie khá rõ và thấy Laker là một người ấn tượng và có năng lực. Branson nói rằng anh muốn đặt tên chiếc máy bay đầu tiên của mình theo tên Freddie nhưng Laker cho rằng mình là một biểu tượng không mấy may mắn đối với một hãng hàng không mới thành lập. Đó là thời gian trước khi ông để Branson lấy tên thánh của mình đặt cho một chiếc máy bay: "Tinh thần của ngài Freddie".

Branson vẫn nhớ một lời đoán định tương lai tuyệt vời mà Laker tặng cho mình:

Ông ấy đã cảnh báo rằng tôi sẽ phải bảo vệ doanh nghiệp mình chống lại các chính phủ bảo vệ quyền công nghiệp trong nước và độc quyền, đồng thời cũng giải thích tại sao chúng tôi cần cạnh tranh với các đối thủ về chất lượng phục vụ cũng như giá thành. Ông ấy kết lại lời khuyên của mình bằng những từ ngữ rất ấn tượng: "Khi các hãng hàng không Anh phải theo sau anh, họ sẽ la hét, tức tối và rồi kiện tụng những 'kẻ con lai'." Trong vòng 6 năm, mọi điều ông ấy tiên đoán đã trở thành hiện thực nhưng một phần nhờ lời khuyên của ông ấy – chúng tôi đã giành chiến thắng. Tôi sẽ không bao giờ quên ông ấy.

Làm thế nào mà Berlin Airlift và Laker Airways kết hợp với nhau? Tôi cho rằng tầm nhìn chính là điều kiện tiên quyết không thể bỏ qua trong việc di dời cả những đỉnh núi nhưng về bản chất thì như thế vẫn chưa đủ. Một phần do tầm nhìn, một phần nhờ quá

trình thực thi. Nếu không có một quá trình thực thi vượt trội – việc thực hiện thành công một chiến lược hiệu quả từ ý tưởng đến thực tiễn – thì tầm nhìn chẳng khác nào ảo tưởng. Như một câu cách ngôn nổi tiếng của người Nhật: “Tầm nhìn mà không có hành động chỉ là giấc mơ ban ngày. Hành động mà không có tầm nhìn chỉ là cơn ác mộng.”

Henry Ford – một trong những doanh nhân vĩ đại nhất mọi thời đại và người đã rất thành công trong cuộc chơi khởi nghiệp đã nhìn nhận vấn đề theo một hướng khác: “Tầm nhìn mà không có hành động chẳng khác nào ảo giác.”

Sự chính trực

Tôi sẽ đi sâu vào vấn đề này hơn, đầu tiên bằng cách nhớ lại một phần tuổi thơ tôi, những ngày tháng vẫn sống động trong tâm trí tôi như vừa mới xảy ra hôm qua. Tôi chỉ là đứa trẻ khi chứng kiến tình huống đó và nó vẫn tồn tại trong tâm trí tôi suốt hơn 75 năm qua.

Vào mùa hè năm 1934, cha mẹ đưa hai chị gái và tôi tới hồ Champlain ở Quebec để đi dã ngoại và câu cá. Không khí nơi đây thật tuyệt, cảnh sắc như tranh vẽ, nhưng điều thực sự ấn tượng mãi trong tôi lại xảy ra trên đường trở về nhà bằng ô tô ngày hôm đó. Thời đó rất khác biệt – những chiếc ô tô chẳng mấy đáng tin cậy và việc hỏng hóc xảy ra như cơm bữa – vì thế việc thực hiện một hành trình dài bằng ô tô thực sự là một chuyến phiêu lưu. Hai giờ trôi qua kể từ khi chúng tôi bắt đầu cuộc hành trình dài 8 tiếng trở về Scarsdale, New York. Lúc này, mẹ tôi chợt nhớ ra bà có một món quà nhỏ cho chuyến đi của chúng tôi.

"Hãy nhìn cái gạt tàn xanh nước biển xinh xắn mà mẹ lấy được từ phòng khách sạn của chúng ta này," bà nói.

Cha tôi tiếp tục nhìn đường để lái xe. Sau đó, ông bất ngờ hỏi: "Em làm cái gì cơ?"

Ngón tay mẹ miết trên dòng chữ của chiếc gạt tàn và nói, "Le Chateau Frontenac," được sơn cẩn thận trên chiếc gạt tàn. "Em thích nó," mẹ nói, "và em nghĩ đây

cũng là một cách quảng bá tốt cho khách sạn này đấy chứ và họ chẳng bận tâm đâu."

"Chúng ta sẽ xem xét việc đó," cha đáp lại bằng giọng đanh thép. "Chúng ta sẽ quay trở lại để trả chiếc gạt tàn." Tiếp theo là một cuộc cãi cọ nảy lửa giữa cha và mẹ nhưng cuối cùng cha tôi đã quyết định. Ông cương quyết và đột ngột bẻ lái quay xe trở lại khách sạn – có nghĩa là chúng tôi phải ngồi trên xe thêm 4 tiếng nữa mới về đến nhà.

Đến khách sạn Le Chateau Frontenac, bố tôi giải thích với người lễ tân về sự cố cái gạt tàn và cô ấy nói rằng, "Ồ, ông có thể mang nó về nhà để làm kỷ niệm về khách sạn của chúng tôi, ông Draper nhưng ông phải trả 5 đô-la." Lái xe hàng trăm cây số trở lại khách sạn vì mục đích của mình, cha tôi sẵn sàng rút 5 đô-la để trả cho chiếc gạt tàn. Mẹ tôi giận tím mặt – đó là lần đầu tiên tôi thấy mẹ giận dữ đến thế. Tuy nhiên, tôi chắc chắn bà hơi xấu hổ về tính huống hy hữu đó. Chiếc gạt tàn màu xanh vẫn được đặt trong

phòng khách nhà tôi nhiều năm qua như một lời nhắc nhở về tính chính trực của cha tôi.

Thực tế, ông có thể gửi email đến khách sạn về tình huống trên và gửi họ chi phiếu. Nhưng điều đó không thể hiện được cái uy chính trực cứng rắn của ông trước gia đình mình. Tôi đã học hỏi và quan sát cả cuộc đời ông và chưa bao giờ thấy bất cứ sự hối tiếc nào của ông về đạo đức của mình.

Tôi và Phyllis đến New York vài năm trước. Trời nhá nhem tối và có mưa nhỏ khi chúng tôi vừa bước ra khỏi taxi để vào rạp hát. Tôi tình cờ nhìn xuống vỉa hè sũng nước và thấy một chiếc ví màu đen tuyền căng phồng. Tôi nhặt nó lên và mở ra. Trong chiếc ví có rất nhiều thẻ tín dụng và hàng trăm đô-la tiền mặt.

Tấm gương về cha đột nhiên hiện lên trong đầu tôi. Tôi lập tức lục tìm bằng lái xe của chủ nhân chiếc ví và thấy địa chỉ của anh ta – ở đâu đó tại Connecticut – có được số điện thoại của anh ta thông qua tổng

đài hỗ trợ và gọi cho anh ta để thu xếp gửi lại chiếc ví.

Suy rộng ra, trong đầu tư mạo hiểm, doanh nghiệp được xây dựng trên *sự tín nhiệm.* Chúng được duy trì dựa trên danh tiếng và uy tín của các nhân vật quan trọng có liên hệ mật thiết với doanh nghiệp đó. Hơn bất cứ nơi nào trên thế giới, Thung lũng Silicon là thiên đường của những cái bắt tay. Lời nói phải đi đôi với hành động nếu không bạn sẽ gặp rắc rối.

Tuy nhiên, điều đó không phải lúc nào cũng dễ dàng. Tôi đã từng chứng kiến rất nhiều trường hợp trong thế giới kinh doanh và đầu tư mạo hiểm mà sự chính trực được kiểm nghiệm. Một ví dụ gần đây liên quan đến hai doanh nhân – John Pollard và Shree Madhavapeddi – và công ty mới thành lập của họ mang tên "Jott" mà Draper Richards L.P. đã cấp vốn gieo mầm.

Jott cung cấp dịch vụ sao chép tin nhắn thoại thành văn bản và sau đó email hoặc chèn nội dung văn bản thành các dịch vụ web đa dạng để bán cho khách

hàng, ví dụ như danh sách việc cần làm. Dịch vụ này cực kỳ hữu ích đối với các nhân viên bán hàng lưu động và hàng nghìn người có thói quen sử dụng nó – khi nó được cung cấp miễn phí. Tuy nhiên, năm 2008 công ty bắt đầu thu của người dùng một khoản phí vài đô-la một tháng để được quyền sử dụng dịch vụ và nền tảng khách hàng thu hẹp một cách đột ngột. Có nghĩa là nước Mỹ đang ở tâm cơn bão suy giảm kinh tế nghiêm trọng. Công ty phải đối mặt với khó khăn lớn về tiền mặt.

Draper Richards bắt đầu thực hiện các bước cần thiết để đầu tư thêm tiền vào Jott, đơn giản bởi nó đang "nhẵn túi". Chúng tôi cũng phát hiện ra rằng mặc dù thị trường nhà đất trên toàn nước Mỹ rơi vào tình trạng thảm khốc, nhưng một công ty bất động sản lớn với hơn 8.000 đại lý đã giới thiệu sản phẩm này cho các chi nhánh của mình.

Cuối cùng, hầu như không có đại lý nào đăng ký sử dụng dịch vụ như chúng tôi mong muốn. Pollard và Madhavapeddi lập tức báo tin dữ, và chính hành

động này đã chặn đứng dòng tiền đầu tư của chúng tôi. Họ hoàn toàn có thể vẫn nhận tiền đầu tư và để mặc chúng tôi tự tìm hiểu về tình hình nếu muốn nhưng sự chính trực đã không cho phép họ làm vậy.

Mặc dù có những tin tức khả quan hơn, nhưng Pollard và Madhavapeddi đã quyết định cho mình thêm cơ hội cuối cùng tìm kiếm một khách hàng tiềm năng với hy vọng bán được công ty. Thiếu nguồn đầu tư tiền mặt từ chúng tôi nên họ quyết định trả lương cho nhân viên bằng chính tiền túi của mình – một hành động đáng ngưỡng mộ mà đáng lẽ họ không cần phải làm thế. Sau một vài tuần căng thẳng, Pollard gọi cho tôi để thông báo họ vừa đi đến thỏa thuận bán công ty cho Burlington, Nuance Communications có trụ sở ở Massachusetts, một công ty rất mạnh trong việc cung cấp các sản phẩm tiên đoán và nhận diện văn bản. Anh ta cũng thông báo rằng chúng tôi sẽ được hoàn trả hầu hết số tiền đã đầu tư vào Jott. Không cần phải nói, tôi đã rất vui mừng khi nghe được tin đó và tránh được một vố đau. Tôi bảo Pollard và Madhavapeddi khấu trừ giá

tiền của hai chai sâm panh từ cổ phần của chúng tôi để chúc mừng nỗ lực của họ và chia sẻ niềm vui đó với gia đình họ.

Một lần nữa, yếu tố quan trọng hơn chính là, hai người đàn ông này đã có cơ hội để thể hiện những phẩm chất đáng quý của mình và xuất sắc hoàn thành bài kiểm tra này. Điều đó có ý nghĩa gì? Nuance rất quan tâm đến vấn đề khuyến khích đội ngũ quản lý để đảm bảo rằng nó vẫn hoạt động mạnh mẽ sau khi sáp nhập. Về việc này, Nuance đã không khiến chúng tôi – các nhà đầu tư – hài lòng. Một thỏa thuận được cho là mang lại nhiều lựa chọn hơn cho Pollard và Madhavapeddi thay vì tiền mặt. Nhưng một lần nữa, sự chính trực của họ không cho phép điều đó xảy ra. Họ biết ơn chúng tôi và muốn nỗ lực để đền đáp công ơn ấy. Cuối cùng, cả hai đều gia nhập đội ngũ quản lý cấp cao của Nuance dẫn đến việc hầu hết các thành viên của đội Jott đều được chuyển đến Nuance làm việc.

Pollard và Madhavapeddi sẽ được "đền đáp" cho hành động đáng quý của họ. Tiếng thơm nguyên vẹn, tâm sáng và "sự may mắn" sẽ gia tăng khi càng ngày càng có nhiều người muốn làm việc với họ. Nếu ai đó hỏi tôi về một nhân vật điển hình – tin tôi đi, những cuộc trò chuyện như thế này luôn tái diễn *mọi lúc* trong cộng đồng đầu tư mạo hiểm – tôi không ngần ngại dành cho họ những lời tán dương hay những mỹ từ tuyệt vời nhất. Họ không dư dả về tài chính nhưng sở hữu nguồn "vốn" danh tiếng đáng ngưỡng mộ.

Sau cùng nhưng không kém phần quan trọng: Sự hài hước

Mặc dù thường liên quan đến những mưu cầu hấp dẫn và mang lại thành quả nhưng mối quan hệ giữa doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm đôi lúc cũng vô cùng nặng nề và mệt mỏi. Vì lý do này, óc hài hước và tâm lý sẵn sàng đón nhận những điều không mong đợi là yếu tố vô cùng quan trọng ở cả hai phía. Các nhà đầu tư mạo hiểm lẫn các doanh nhân nên có

thái độ hòa nhã và vui vẻ, chắc chắn những tình huống hài hước như vậy sẽ làm gia tăng sự thi vị trong suốt cuộc hành trình của họ.

Tôi nhớ lại một tai nạn hy hữu từ những ngày đầu tiên khi đặt chân vào Draper Richards L.P. Tôi vừa tham dự cuộc họp cổ đông và chuẩn bị về phòng thì gặp Howard, một cổ đông của công ty và thư ký Rhonda – hai người đang cười nói rôm rả ở hành lang. Tôi hỏi họ về buổi gặp "chào hàng" mà họ vừa tham dự ở phòng họp. Mặt mày ửng đỏ, Howard nói với tôi rằng ý tưởng mới đó là một chiếc ghế rung sang trọng. Hai người đều khá sửng sốt khi tôi nói với họ rằng gần đây con gái chúng tôi, Polly vừa mua tặng vợ tôi một chiếc như vậy.

Thực tế, Polly vừa gửi cho Phyllis một chiếc ghế massage màu xanh lớn – "một chiếc máy rung" – với một bộ những nút điều khiển phức tạp tạo rung ở lưng, điều chỉnh chuyển động ngang lưng đi kèm với các hoạt động như đấm và xoa. Tôi đã thử dùng nó một hai lần và thấy khá dễ chịu.

“Thế cái này hoạt động thế nào?” Tôi hỏi.

“Tốt, giống như những chiếc máy rung khác nhưng cầu kỳ hơn,” Howard giải thích một cách thận trọng.

“Ồ,” tôi nói, “Phyllis *rất thích nó*. Chiếc máy này cũng lớn, đẹp và có rất nhiều tính năng. Trông nó khá bắt mắt, màu xanh dương và thậm chí chúng tôi có thể sử dụng nó trong phòng khách. Các vị khách rất thích nó nhưng Phyllis nghĩ như thế không phù hợp, vì thế chúng tôi để trong phòng chơi của Paulo.” (Paulo là cậu bé người Philippine đáng yêu và thông minh sống cùng với mẹ cậu trong nhà tôi.)

Sau khi thấy vài cái nhìn đưa đẩy giữa Howard và Rhonda, tôi hỏi họ xem có chuyện gì. Đột nhiên, họ “aha” một tiếng. Còn tôi vẫn chưa ngã ngũ. Họ cùng đồng thanh lên tiếng: “Anh đang nói đến cái ghế massage đúng không?”

“Đương nhiên rồi,” tôi nói, “Thế ý *anh chị* là gì?”

4: Thập kỷ "biến mất" của tôi

Hãy nắm bắt mọi khoảnh khắc tò mò về bất cứ vấn đề nào để xóa tan nghi ngờ của bạn; bởi nếu bạn để nó trôi qua, niềm đam mê có thể không bao giờ trở lại và bạn sẽ mãi quẩn quanh trong sự ngu muội.

– William Wirt

Tôi chắc chắn cha chính là tấm gương soi đường đưa lối tôi đến với sự nghiệp hành chính công đầu tiên. Như đã giải thích ở các chương trước, cha tôi đã nỗ lực không ngừng khi đi từ khối doanh nghiệp tư nhân tiến đến sự nghiệp hành chính công và ngược lại. Theo quan điểm của một cậu con trai ngưỡng mộ cha mình, thì điều quan trọng nhất đó là cha chưa bao giờ phân chia rành mạch ranh giới giữa hai điều này. Mục tiêu của ông trong cuộc sống là *phải cống hiến* và *tạo sự khác biệt.* Cha tôi tin có thể tiến tới mục tiêu đó cả trên thương trường lẫn chính trị.

Trong chương này, tôi sẽ kể lại cuộc hành trình và chính những trải nghiệm của mình khi tiến vào các lĩnh vực công. Tôi gọi đây là thập kỷ "biến mất" mặc

dù thứ nhất là cuộc hành trình kéo dài hơn cả một thập kỷ, và thứ hai là tôi không thực sự “biến mất” ngoại trừ việc trong suốt hơn 10 năm này, tôi không còn tham gia vào lĩnh vực đầu tư mạo hiểm. Theo một số cách hiểu, trong suốt thập kỷ “biến mất”, tôi nổi tiếng và được mọi người quan tâm chú ý nhiều hơn trước đây.

Hy vọng những câu chuyện này sẽ thú vị, hấp dẫn và để lại ấn tượng với độc giả. Nhưng trong các câu chuyện này, không thể thiếu những doanh nhân vĩ đại và các chính khách trong những sự nghiệp hành chính công bởi những đóng góp cá nhân của họ – đặc biệt là tầm nhìn chiến lược – trong quá trình mang lại một thế giới tốt đẹp hơn. Ví dụ, tầm nhìn của doanh nhân hàng không Freddie Laker và tầm nhìn của cựu Chủ tịch Trung Quốc Đặng Tiểu Bình có điểm gì chung? Xét bề nổi, sẽ chẳng có điểm chung nào giữa tầm nhìn của hai người họ. Nhưng nếu quan sát kỹ hơn, tôi tin bạn sẽ thấy thành quả mà một tầm nhìn, được đưa ra dễ dàng, có thể giúp mọi người từng bước tiến đến đỉnh vinh quang.

Cuộc chạy đua vào Quốc hội không mấy ấn tượng

Tôi luôn đầu tư tâm huyết và cống hiến hết mình vào mọi việc tôi làm. Tôi lên kế hoạch, cân nhắc thời điểm, nhắm thẳng mục tiêu và cầu mong cả một chút may mắn. Nhìn chung, quy trình này rất có tác dụng với tôi. Nhưng vào năm 1967, nó đã không có tác dụng. Lần thử sức duy nhất vào văn phòng chính phủ – tôi đưa nó vào trong phần này bởi nó thực sự là khúc dạo đầu và điều kiện tiên quyết đối với thập kỷ biến mất – đã không mấy suôn sẻ.

Bắt đầu từ một bữa sáng ở Ricky's, khách sạn mà gia đình Draper đã ghé qua trong những ngày đầu tiên đặt chân đến mảnh đất Palo Alto này 8 năm về trước. Hai người bạn thân của tôi, Stuart Leeb và Bill Edwards, đã nói với tôi rằng họ nảy ra một ý tưởng khá hay ho và muốn thảo luận với tôi. Stu không những là một tay kinh doanh bất động sản, mà còn là một quân sư chính trị, một thiên tài. Bill là hàng xóm nhà tôi và là một trong những người bạn thân thiết nhất.

Suốt dọc đường lái xe tới Ricky's, tôi đoán già đoán non về mục đích của một cuộc gặp mặt vào bữa sáng bí ẩn này. Một vài năm trước đây Stu và Bill đã giới thiệu tôi với Khối Đồng minh Đảng Cộng hòa ở California, tổ chức mà sau này tôi trở thành chủ tịch. Khối Đồng minh này là một hiệp hội các doanh nhân và luật sự gặp gỡ hàng tháng hoặc là nơi để các chính khách California hoặc các chính khách tương lai gặp gỡ các chuyên gia khu vực vùng Vịnh. Tôi cố ý sử dụng từ "businessmen – nam doanh nhân" bởi tôi không nghĩ rằng có nữ doanh nhân nào trong Hiệp hội Đồng minh Đảng Cộng hòa năm 1967. Ở thời điểm này, các nữ chuyên gia vẫn rất hiếm và chưa có cơ hội tiếp xúc với thương trường và chính trị. Tôi chắc chắn Bill và Stu muốn nói chuyện với tôi về cái chết của Nghị sỹ J. Arthur Younger từ San Mateo gần đây do bệnh bạch cầu. Ai có thể thay thế ông ấy? Sẽ sớm có một cuộc tuyển chọn đặt biệt – một cuộc sơ tuyển – ai cũng có quyền tham gia. Các thành viên Đảng Cộng hòa chúng tôi cần phải chớp lấy thời cơ.

Tôi xin lỗi vì đến muộn, và nhanh chóng gọi bánh kếp giòn với thịt hun khói và hỏi họ có ý tưởng gì. "Nghe này Bill," Stu nói, "Chúng tôi có ý này rất hấp dẫn và nó liên quan đến anh."

"Được thôi," tôi đáp một cách bình tĩnh và thận trọng. Nhưng trống ngực đánh liên hồi. "Chuyện gì thế?"

Họ gần như thốt lên đồng thanh còn tôi đã hiểu ra vấn đề: *"Anh chính là nghị sỹ tiếp theo của chúng ta."*

Đây là một trong những khoảnh khắc – có lẽ bạn vừa mới trải nghiệm chúng – khi cái tôi của bạn vỡ òa lan khắp căn phòng đồng thời bóp nghẹt điều hay lẽ phải. Tôi tự nhủ: "Ồ, có hai gã thông minh ở đây. Nếu họ *đều* nghĩ người đó là tôi, thì không thể chệch đi được." Tôi làm bộ nghi ngờ và nói với họ rằng mình sẽ suy nghĩ về nó và nói qua với Phyllis. Dù vậy, tôi đã bị cuốn vào cơn thủy triều của khát vọng, bản ngã và sự phi lý.

Một câu hỏi được đặt ra – thậm chí đối với người bắt đầu bị những hoài bão che mắt – đó là còn đối thủ

nào trên đường đua nữa? Đảng Dân chủ chắc chắn sẽ tiến cử quận trưởng danh tiếng của San Mateo. Phe Cộng hòa Bảo thủ thì hy vọng Shirley Temple Black, cựu diễn viên có mái tóc xoăn tự nhiên sẽ vào cuộc. Pete McCloskey, một thành viên Đảng Cộng hòa Tự do đến từ Woodside cũng tham gia. Có hàng tá các ứng viên bao gồm cả một kẻ đua ngựa từ Tanforan Racetrack ở San Mateo.

Tôi vẫn tới văn phòng ở Sutter Hill Ventures như thường lệ vào ngày hôm đó nhưng không thể tập trung vào công việc. Tôi nhấp nhổm không yên, mong đến giờ tan làm để trở về nhà và hỏi ý kiến của Phyllis. Cuối cùng cũng đến 6 giờ, tôi vội vàng lao về nhà. Ngay khi cả gia đình quây quần bên bàn ăn, tôi đã không thể đợi để thông báo việc sẽ chạy đua vào Quốc hội. Bọn trẻ vô cùng phấn khích, còn Phyllis không nhiệt tình lắm. Mặc dù cô ấy không thể hiện điều đó ngay tức khắc mà chỉ hùa theo một câu khích lệ rất thờ ơ: "Anh có thể làm bất cứ điều gì mình muốn mà." Tôi đã quá phấn khích đến mức không

nhận ra sự thờ ơ đó. Tôi đã quyết định rồi. Tôi sẽ chạy đua vào Quốc hội.

Tôi gọi cho Shirley Temple Black, một người tôi biết khá rõ. Shirley Black, Pete McCloskey và tôi đều 39 tuổi và là bạn khá thân. Tôi nói với cô ấy rằng mình sẽ thế chỗ Younger và hỏi xem cô ấy có ý định đó không. "Tôi đang xem xét thôi, Bill" cô ấy trả lời lập lờ. Tôi biết Shirley đã quyết định ra tranh cử và tôi phải thú nhận mình đã thoái chí ngay tức khắc. Mặc dù bộ phim Bright Eyes đã được trình chiếu hơn 30 năm trước đó, nhưng diễn xuất của cô ấy trong On the Good Ship Lollipop vẫn xuất hiện trong tâm trí tôi khi nghĩ về Shirley. Thậm chí tôi đã có một thời gian khá khó khăn khi bỏ phiếu chống Shirley Temple.

Trong cuốn sách The Audacity of Hope (tạm dịch: Sự táo bạo của niềm hy vọng), Tổng thống Barack Obama viết về ba cung bậc tình cảm: Khát vọng, sự chuyên tâm và sự sợ hãi – đã bóp nghẹt chính khách trong cơn "quẫn quại" của một chiến dịch. Trong tôi

chỉ tồn tại hai cung bậc cảm xúc đầu tiên. Tôi thực sự không sợ mất mát. Tôi nghĩ mình sẽ hoàn thành tốt vai trò nghị sỹ nhưng nếu công chúng quyết định lựa chọn một người khác thì hẳn là có lý do chính đáng cho điều đó còn tôi sẽ vui vẻ trở về với công việc đầu tư mạo hiểm của mình.

Mặc dù vậy, vẫn còn có một mối bận tâm khác. Không lâu trước khi tôi nhận ra rằng mình thực sự chẳng biết gì về chính quyền sở tại và những vấn đề mà các cử tri nơi đây phải đối mặt. Thực tế, tôi đọc tạp chí *New York Times* hàng ngày, đi du lịch nhiều nơi, điều hành một doanh nghiệp và được học hành tử tế. Nhưng các vấn đề như sự bảo tồn, giáo dục và cơ sở hạ tầng đều mới mẻ đối với tôi, đặc biệt là ở cấp độ địa phương. Tôi cũng biết sơ qua về chúng thông qua các sự kiện cộng đồng nhưng thật khó khăn khi biết được rằng: Trước căn phòng đầy rẫy những kẻ cạnh tranh nhau là rất nhiều người có kinh nghiệm và hiểu biết.

Vấn đề có sức nóng nhất trong thời gian đó là Việt Nam. Mặc dù chúng tôi rất có thể bại trận và danh tiếng của Tổng thống Lyndon Johnson ngày càng giảm sút vì vấn đề đó. Tuy nhiên, nó chưa được coi là nguyên nhân dẫn đến thất bại. Hầu hết người dân ở San Mateo đều bàn tán về vấn đề này và đương nhiên, họ muốn biết phản ứng của các ứng viên nghị sỹ quốc hội trước vấn đề chiến tranh. Pete McCloskey, một tư tưởng cứng rắn, một luật sư được đào tạo ở Stanford đã thể hiện quan điểm khích lệ và khác biệt của mình: Nếu được lựa chọn ông sẽ ra lệnh rút toàn bộ quân Mỹ ở Việt Nam về nước. Khi cuộc chiến hàng tuần tại San Mateo bắt đầu thu hút được đám đông đưa tin, thì McCloskey vụt trở thành ngôi sao. Ông đã phục vụ trong Chiến tranh Triều Tiên và tôi cũng vậy, vì thế ông là một lựa chọn không thể bỏ lỡ với tư cách "người theo chủ nghĩa hòa bình". Tướng James Gavin, một người anh hùng tận tụy trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai cũng xác nhận công lao và vai trò của McCloskey.

Cho 12 người mỗi người ba phút để giải thích vị trí của họ đối với Việt Nam – hy vọng hầu hết trong số họ không đủ thời gian – bạn có thể nhanh chóng hiểu được tại sao vấn đề Việt Nam lại chiếm nhiều thời gian ở mỗi sự kiện đến vậy. Trước tình hình đó, McCloskey thực sự loại được chúng tôi. Anh ta đã chuẩn bị hết sức kỹ lưỡng và phát biểu hết sức hùng hồn. Còn chúng tôi vừa nói vừa nghĩ. Ba phút dành cho tôi cuối cùng cũng đến nhưng đầu óc tôi lơ mơ, không được tỉnh táo khi vào cuộc.

Nửa chặng đường của cuộc tranh cử, tôi phát hiện ra rằng tôi cần những kiến thức chuyên sâu hơn về Việt Nam. Tôi triệu tập cuộc họp của ủy ban tranh cử, trong cuộc họp, cuối cùng ai đó cũng lên tiếng: "Ồ, nếu ngài không yên tâm về kiến thức của mình về vấn đề này thì tại sao ngài không đến Việt Nam và tận mắt chứng kiến tình hình?"

Tôi bắt tay vào thực hiện ý tưởng đó ngay lập tức. Không ai phản đối và tuần sau đó, tôi ngồi trên chuyến bay của CIA từ Sài Gòn đến Huế, bay trên một

đất nước xinh đẹp và thu vào tầm mắt tấn thảm kịch ở phần lớn đất nước. Quân đội đã kiểm soát hoàn toàn hiệu quả chuyến đi của tôi. Tôi được các vị tướng và thậm chí là Đại sứ Mỹ tóm lược qua về tình hình. Tôi được đưa đến những ngôi làng bỏ hoang và lúc đó được cho rằng đang "lập lại hòa bình" nhưng hầu như chẳng còn sót lại người dân nào. Vai trò chủ đạo của tôi – mà chúng tôi nên "đi thực tế" – đang được củng cố bởi các cuộc họp, những chuyến đưa đón bằng xe jeep và những gì được sắp sẵn trước mắt.

Đêm trước khi tôi được đặt lịch rời khỏi Việt Nam, một phóng viên và tôi được "thám hiểm" đường chân trời hiện đại nhất Sài Gòn từ ban công một khách sạn ba tầng. Anh ta rất kiệm lời nhưng trước khi chi tay nhau vào khuya hôm đó, anh ta nói một câu đã gây ấn tượng mạnh mẽ với tôi cho đến tận bây giờ: "Không có gì chân thật bằng Sài Gòn."

Khi quay trở lại sân bay San Francisco, tôi được Stu Leeb đón và thông báo rằng trong suốt thời gian tôi

đi vắng, McCloskey đã vượt lên trước cả Black và tôi. Các cuộc bỏ phiếu thời kỳ đó chắc chắn không phức tạp như ngày nay nhưng dù thế nào đi nữa thì Stu đã nói đúng. Trên đường trở về nhà, đối với tôi lúc đó, tất cả xe ô tô trên Đại lộ 101 đều dán tấm áp phích ủng hộ McCloskey. Cuộc chạy đua đã kết thúc. Tương lai về một chiến thắng quân sự ở Việt Nam quá mờ mịt, công chúng liên tục được chứng kiến những vấn đề bạo lực liên miên từ bản tin tối, không có bất kỳ mục tiêu chiến lược nào nhằm giải quyết các vấn đề liên quan đến những người thiệt mang và sự tàn phá. Nước Mỹ muốn dừng cuộc chiến và người dân San Mateo muốn Pete McCloskey nói thay tiếng nói của mảnh đất này.

Vì thế tôi thất bại trong nỗ lực chính trị đầu tiên và cũng là duy nhất của mình vào chính phủ. Tôi cảm thấy rất thoải mái về điều đó. Sau cuộc chạy đua, tôi vui vẻ trở về với vị trí một cổ đông cao cấp của Sutter Hill. Và phải mất thêm 14 năm sau đó tôi mới tiếp cận với dịch vụ công lần nữa nhưng tôi luôn coi

cuộc đua với McCloskey và Shirley Temple Black như một khúc dạo đầu cho cuộc hành trình dời mình.

Reagan đến giải cứu

Theo một khía cạnh nào đó, tình hình năm 1980 rất giống năm 1967. Nước Mỹ rơi vào tình trạng rối ren, không định hình được tương lai cho con tàu đất nước. Tuy nhiên, lần này không liên quan gì đến cuộc tàn sát vô nhân tính ở Việt Nam. Thay vào đó, chúng tôi mệt mỏi xếp hàng dài ở các trạm xăng, tỷ lệ lạm phát tăng cao, một nền kinh tế trì trệ và cảnh tượng người dân Mỹ vật vờ lưu trú tại Đại sứ quán Mỹ ở Tehran sau khi bị bắt trong suốt cuộc nổi dậy của Iran năm 1979.

Nhưng trên hết, chúng tôi mất hết niềm tin với Tổng thống Jimmy Carter. Ông từng làm một làn gió mới thay thế cho thời kỳ ảm đạm của chính phủ Nixon nhưng sau 4 năm ở Nhà Trắng, ông ấy dường như quá mệt mỏi. Carter trở nên bất lực trong vai trò lãnh đạo đất nước. "Tình trạng lạm phát", một từ hoàn toàn mới trong cuốn từ điển kinh tế đã siết

chặt cổ chính quyền của ông. Jimmy không đưa ra bất cứ giải pháp về kinh tế nào làm hài lòng người dân cho dù ông đã từng là một doanh nhân điều hành một doanh nghiệp nhỏ thành công và là Thống đốc của Georgia trước khi trở thành Tổng thống.

Nước Mỹ muốn thay da đổi thịt. Chúng tôi cần một nhà lãnh đạo với những ý tưởng cách tân, ý chí kiên cường cũng như lý lẽ thuyết phục để thực thi thành công những ý tưởng đó.

Và cuối cùng, Ronald Reagan là người đó Reagan có ba ý tưởng thật đơn giản. Đầu tiên là cắt giảm thuế để khối kinh doanh và doanh nghiệp thu được lợi nhuận. Thứ hai là tăng viện trợ cho quốc phòng và để củng cố an ninh quốc gia và buộc nước Nga Xô Viết phải tham gia vào một cuộc chơi tiêu tốn tiền bạc. Thứ ba là với sức mạnh phòng thủ giảm quy mô của chính phủ bằng bất cứ cách nào.

Tầm nhìn đơn giản nhưng đầy sức mạnh này không đột nhiên xuất hiện trong tâm trí Reagan. Nó được trui rèn, kiểm chứng và củng cố trong suốt những

năm tháng khi cựu diễn viên này là Thống đốc bang California (từ năm 1967 đến đầu năm 1975). Rất nhiều người đã hỗ trợ xây dựng các chương trình khung đằng sau tầm nhìn của Reagan nhưng không ai có vai trò quan trọng như William F. Buckley Jr., một đồng môn thân thiết của tôi ở trường đại học và là một biên tập viên lâu năm của tờ *National Review* bảo thủ.

Trong một lần Buckley tới thăm gia đình tôi tại Atherton, hình như là tháng Bảy năm 1979, chúng tôi đã thảo luận về nguyên nhân chính cho chuyến thăm California của ông ấy. Hôm đó, Buckley sẽ ăn tối với gia đình Reagan ở biệt thự Bel Air. Ngày hôm sau, ông có cuộc họp với đội ngũ thân tín của Reagan để tiếp tục củng cố cho chiến lược Reagan. Tôi phát hiện ra rằng mình nên tận dụng lợi thế của việc có được tai mắt theo gót Reagan. Vừa lau khô mình sau khi bơi xong, tôi nói với Buckley, "Khi anh gặp Reagan, nhớ nói đỡ vấn đề về *doanh nhân đấy*"

Ông nhìn quanh và nở nụ cười rộng đặc trưng. “Bill,” ông nói, “doanh nhân là vấn đề trọng tâm mà. Toàn bộ chiến lược kinh tế của Reagan đều được thiết kế để nâng cao vai trò của doanh nhân.” Ông chỉ ra rằng việc đánh thuế thấp cho phép các doanh nhân chi nhiều tiền hơn vào các hoạt động nghiên cứu và các sản phẩm hiệu quả khác mang lại lợi nhuận cao ở thung lũng Silicon. Vâng, chúng tôi có thể sẽ phải đối mặt với khoản tiền thâm hụt liên bang khổng lồ nếu quốc phòng được tăng cường trong khi tiền thuế lại sụt giảm đáng kể nhưng trước đó khá lâu – Buckley khẳng định – năng suất gia tăng nhờ các khoản thuế thấp sẽ dần làm giảm các khoản thâm hụt này.

Vào thời điểm đó, tôi không nhận ra rằng mình đang được chứng kiến một mô hình tầm nhìn và chiến lược sẽ được sử dụng để điều hành đất nước trong suốt thập niên 1980. Tôi chắc chắn không có hình dung gì về việc sẽ đóng một vai trò quan trọng quá trình *thực thi* chiến lược đó.

Cuộc sống mới ở Washington

Một thời gian ngắn sau lễ nhậm chức của Reagan vào năm 1981, Phó Tổng thống George H. W. Bush đã khuyên tôi nên đảm nhiệm vị trí Chủ tịch hoặc Tổng Giám đốc của Ngân hàng Xuất nhập khẩu Hoa Kỳ. Tôi đã quen George Bush từ nhiều năm trước và rất ngưỡng mộ ông. Mặc dù tôi không biết nhiều về ngân hàng Xuất nhập khẩu Hoa Kỳ nhưng vui vẻ chấp nhận lời đề nghị. Tôi đã rất háo hức với các sự nghiệp hành chính công bởi sự nghiệp dài lâu của cha tôi trong chính phủ đã ảnh hưởng và kích thích sự tò mò của tôi. Tôi cũng thực sự muốn ủng hộ sự thay đổi trong các chính sách chính phủ mà đội ngũ của Reagan – Bush đề xuất.

Tôi sớm nhận ra rằng sự xa lạ của tôi đối với ngân hàng không phải là vấn đề tức thời bởi Jim Baker – Tham mưu trưởng mới được bổ nhiệm gần đây – tạm thời đã có những kế hoạch khác cho tôi. Trong cuộc trò chuyện qua điện thoại, ông ấy hỏi liệu tôi có thể đảm nhận vị trí Phó Giám đốc nhân sự của Tổng Thống trong vài tháng trước khi gia nhập ngân hàng được không? Baker nói rằng Pen James, lúc đó là

Giám đốc nhân sự của Tổng Thống muốn tôi làm phụ tá cho ông ấy trong việc tổ chức và cách tân hoạt động của mình. Dần dần, tôi phát hiện ra: Đội ngũ thân tín của Reagan cho rằng vì tôi đến từ thung lũng Silicon, nên có thể công nghệ hóa các hoạt động nhân sự. Bất cứ ai trong số các đối tác kinh doanh của tôi từ Pitch Johnson đến những người sau này đều sẽ cười khúc khích với ý niệm tôi là một bậc thầy công nghệ.

"Thật tuyệt vời," tôi trả lời ông ấy qua điện thoại. "Khi nào tôi bắt đầu?"

"Ngày mai," Baker trả lời.

Khi đến Washington một vài ngày sau đó, tôi biết tại sao Baker lại khẩn trương đến thế. Trong một góc tầng hầm của Nhà Trắng là hàng "đống" hồ sơ xin việc – khoảng 25.000 hồ sơ tất cả – của những người muốn làm việc cho tổng thống mới. Các hồ sơ này đều được buộc dây và sắp xếp rất gọn gàng thành từng bó nhỏ, và chắc chắn sẽ bị "bỏ quên" nếu không có ai xuất hiện và xử lý chúng. Cùng với hai trợ lý, tôi

nhận nhiệm vụ thiết lập một hệ thống máy tính để đối phó với trận lụt do những người tìm kiếm việc làm gây ra.

Cuối cùng sau một vài tháng, tôi cũng được nhận nhiệm vụ tại Ex-Im Bank. Tôi gặp lại Ray Albright, một người bạn đại học cũ đang làm việc ở đây, và cậu ấy đã cho tôi biết sơ qua về ngân hàng cũng như các hoạt động gần đây của nó. Ngân hàng này là một cơ quan chính phủ không đảng phái và độc lập với nhiệm vụ thúc đẩy hệ thống xuất khẩu Mỹ. Về cơ bản, ngân hàng này vay tiền từ Bộ Tài chính Mỹ với tỷ lệ trái phiếu chính phủ rồi sau đó cho các công ty và chính phủ nước ngoài cam kết mua hàng hóa của Mỹ vay với tỷ lệ lãi suất chênh lệch. Một vài công ty đa quốc gia của Mỹ như GE (động cơ máy bay và công nghệ điện hạt nhân) và Boeing (máy bay), thường xuyên sử dụng ngân sách và nguồn lực của Ex-Im Bank. Hàng nghìn các doanh nghiệp khác của Mỹ cũng tận dụng nguồn vốn của ngân hàng này rất hiệu quả. Trong suốt thời gian tại nhiệm, tôi dần nhận ra rằng Ex-Im Bank cung cấp một dịch vụ siêu việt cho

tất cả các loại hình doanh nghiệp quốc tế. Tôi sẽ khuyên mọi doanh nhân tìm hiểu về những chi nhánh của ngân hàng trước khi tham gia vào bất cứ hoạt động xuất khẩu nào.

Theo một cách nào đó, công việc của tôi ở ngân hàng có nét tương đồng với công việc đầu tư mạo hiểm – đánh giá dự án, xác định rủi ro, phát triển mối quan hệ và hướng dẫn những người khác. Điều đó có nghĩa là những kỹ năng mà tôi học được ở Washington và sau này là Liên Hợp Quốc đều có thể được tận dụng khi tôi trở lại khối doanh nghiệp tư nhân. Chúng bao gồm sự nhạy cảm đối với các nền văn hóa khác nhau, sự kiên nhẫn trong đàm phán thông qua bộ máy quan liêu rắc rối đi kèm với sự am hiểu hơn về tính toàn cầu trong mỗi hành động.

Tôi xin kể một chút về văn phòng của tôi, nó hẳn là văn phòng *dài nhất* ở Washington – dài khoảng hơn 20m, do Jesse Jones xây dựng. Ông là chủ tịch Tập đoàn Reconstruction Finance, cựu Bộ trưởng Thương mại và nguyên Phó Giám đốc của Ex-Im

Bank (1936-1939). Ông đến từ Texas và mọi thứ liên quan đến ông đều mang tính tầm cỡ. Trong trường hợp này, ông muốn văn phòng mình phải lớn nhất thành phố. Jones cũng cần một chiếc bàn lớn để phù hợp với văn phòng, mà giờ đây tôi đang được thừa hưởng. Văn phòng đối diện với Nhà Trắng qua công viên Lafayette và mọi người cho rằng Jones đã chọn vị trí này nhằm luôn để mắt tới chàng thanh niên của Nhà Trắng, Franklin Delano Roosevelt.

Tôi không muốn đi vào chi tiết trong suốt năm năm ngồi tại chiếc bàn đó nhưng tôi cho rằng mình đã mang về một vài thay đổi tích cực cho ngân hàng. Đầu tiên là việc giảm thiểu những khoản trợ cấp không cần thiết mà không làm ảnh hưởng đến các nhiệm vụ quan trọng của ngân hàng trong quá trình khiến cho bộ máy tài chính hoạt động trơn tru.

Không phải lúc nào cũng dễ thể hiện sự cân bằng. Một vài thành viên của nội các Reagan đang gia tăng áp lực lên ngân hàng bằng cách ám chỉ nó là một chương trình “phúc lợi doanh nghiệp”. Chính Reagan

đã phát biểu trước khu vực hợp tác của Quốc hội trong năm 1982 rằng ông ủng hộ việc cắt giảm quyền cho vay của Ex-Im Bank còn 1/3, vào khoảng 4,4 tỷ đô-la, càng đổ thêm dầu vào lửa. Từ vị thế thuận lợi của mình, tôi nhận thấy sự cần thiết của những hỗ trợ từ chính phủ đối với các khối doanh nghiệp tư nhân trong khi các chính phủ khác đang lạm dụng các thực tế không công bằng. Tôi cũng có thể thấy quan điểm của người chỉ trích. Vào thời điểm đó, lãi suất trung bình là 12,5% nhưng chúng tôi đang cho khách hàng là các doanh nghiệp vay với tỷ lệ lãi suất 7,5% để họ có thể cạnh tranh với các quốc gia khác. Nói cách khác, tỷ lệ trợ cấp của chúng tôi là 5% trên mỗi khoản nợ xuất khẩu. Điều đó có nghĩa là, các quốc gia khác thậm chí còn đưa ra các khoản trợ cấp *cao hơn* –một "cuộc đua về trợ cấp" giữa các quốc gia.

Tôi quyết định bay tới Paris để trực tiếp tham gia vào các cuộc đàm phán đa phương đang diễn ra nhằm làm rõ các vấn đề này. Cả Bộ Tài chính và các nhân viên của tôi phản đối việc tôi tham dự các cuộc

đàm phán này với tư cách cá nhân nhưng tôi cương quyết tìm đủ mọi cách để phá vỡ sự bế tắc. Sau thất bại ở Paris trong việc thuyết phục Pháp, Anh, Đức và Nhật Bản tăng tỷ lệ lợi nhuận gần bằng tỷ lệ thương mại, tôi ra quyết định dựa trên một thực tế mới: Dừng đàm phán và hành động. Bất chấp lời khuyên của nhiều người, tôi quay trở lại Washington để đơn phương tăng tỷ lệ của lãi suất hàng Ex-Im lên 12% nhằm giảm các khoản hỗ trợ của chúng tôi và thách thức các chính phủ khác làm vậy.

Điện thoại của tôi đổ chuông liên tục. Khách hàng, các công ty xuất khẩu gần như phát điên. Tôi đưa ra một vài bài phát biểu. Tôi đến gặp Jack Welch không mấy vui vẻ ở GE. Tôi tranh cãi với Joe Wilson, lúc đó là Chủ tịch của Boeing trên tờ *MacNeil/Lehrer Newshour*, sau đó là trên tờ *Nightline* của Ted Koppel. Điều đó chẳng có gì vui vẻ cả nhưng tôi cảm thấy mình đã có cơ hội tốt. Ví dụ, nếu chúng tôi tiếp tục viện trợ cho Singapore Airlines theo hối suất hiện hành, thì những người nộp thuế Mỹ sẽ giữ cổ phần lớn trong mọi chiếc máy bay được mua từ

Boeing. Nói cách khác, tôi giải thích, chúng tôi có một cổ đông khác và người không được đối xử công bằng chính là người đóng thuế.

Hai tháng tiếp theo trôi qua không mấy dễ dàng với tôi. Đỉnh điểm là sự trung thành hiếm có của các nhân viên dưới quyền tôi, rất nhiều người trong số họ đã bị vận động để phản đối những động thái đơn phương của tôi. Nhưng họ đã đồng hành cùng tôi trong suốt hai tháng vô cùng khó khăn đó – đi ngược lại hiểu biết thông thường về sự phản bội và các quan chức Washington không vụ lợi – và tôi luôn cảm ơn họ vì điều đó.

Tiếp đến là một trong những cuộc gọi tuyệt vời nhất mà tôi nhận được trong suốt quãng thời gian ở Washington. Đó là Warren Glick, Tham mưu trưởng và nhà cố vấn trung thành của tôi. "Người châu Âu và người Nhật vừa mới tăng tỷ lệ cho vay của họ lên 10,75%," Glick hồ hởi thông báo. Không lâu sau, chúng tôi đàm phán một hệ thống tỷ lệ dựa trên LIBOR, hệ thống tỷ lệ lợi nhuận đặt ở London được

cập nhật theo ngày. Mỹ và tất cả các nền kinh tế tiềm lực khác đều đặt bút ký vào thỏa thuận này. Vì thế, các nhà xuất nhập khẩu vẫn được giúp đỡ còn người đóng thuế vẫn sẽ phải trả một khoản trợ cấp nào đó nhưng các ngân hàng thương mại sẽ là người cho vay đầu tiên và các chính phủ là người cho vay cuối cùng. Một bản của thỏa thuận vẫn còn hiệu lực cho đến ngày nay.

Lời khuyên từ người đáng tin cậy nhất nước Mỹ

Một điều tôi nhanh chóng học được ở Ex-Im Bank là cách bước từ ngành dịch vụ tư sang sự nghiệp hành chính công. Vấn đề này nảy ra trong đầu tôi từ những ngày đầu tại nhiệm, khi tạp chí *60 Minutes* đề nghị phỏng vấn tôi. Phóng viên phỏng vấn sẽ là Mike Wallace đáng sợ: Một kẻ mà cả các chính trị gia lẫn doanh nhân đều phải dè chừng. Tôi biết rằng Wallace khét tiếng với các cuộc phỏng vấn ghi âm "thiên biến vạn hóa" và đưa ra nhận xét "lạc đề". Tôi quyết định nhờ Walter Cronkite giúp đỡ, Walter vừa mới nghỉ sau 19 năm giữ chức vụ Tổng Biên tập của

tạp chí CBS *Evening News* và đứng đầu trong các cuộc bầu chọn "người đàn ông đáng tin cậy nhất nước Mỹ". Chúng tôi đang ở gian hàng nội thất phòng tắm ở khu triển lãm Hillbillies của chúng tôi ở Bohemian Grove, điển hình "trại cho các cậu bé" xuất sắc ở California.

"Walter," tôi nói, "Ex-Im đã cho Zaire vay một khoản "mờ ám" trước khi tôi nhậm chức và Mike Wallace chắc chắn sẽ "lùa" tôi vào vụ này trong bài phỏng vấn tuần sau. Tôi lo quá. Anh có gợi ý gì không?".

Yêu cầu của tôi có vẻ hơi quá đáng. Cả Walter và Wallace đều làm việc cho CBS, và tôi đang đặt ông ấy vào tình cảnh tiến thoái lưỡng nan. Nhưng trái với suy nghĩ của tôi, Walter đáp lại ngay lập tức với giọng trầm ấm. "Bill, tôi có ý này. Chuẩn bị một chiếc máy ghi âm, đặt trong phòng anh, bật nó trong suốt buổi phỏng vấn và nói với Mike về kế hoạch của anh. Cách đó giúp anh tránh được việc anh ta thêm thắt bất cứ thông tin nào nằm ngoài nội dung phỏng vấn và anh ta cũng được cảnh báo trước về việc đó."

Khi tôi đến văn phòng sớm vào đầu tuần sau, Linda Rheem, trợ lý văn phòng tận tụy và tài năng của tôi nói rằng họ đã chuẩn bị sẵn sàng cho buổi phỏng vấn. Điều đó hoàn toàn đúng: Mike Wallace đang đứng tựa vào chiếc bàn lớn của Jesse Jone và quan sát các đồng nghiệp của mình chuẩn bị. Chúng tôi bắt tay và bàn tán về môn thể thao mà chúng tôi cùng thích – tennis – và về hai người bạn chung thân thiết, Bill Buckley và Walter Cronkite. Tôi tình cờ nói với anh ta về ý tưởng chiếc máy thu âm của Cronkite và anh ta đáp lại rằng: "Được, không vấn đề gì." Anh ta rất thoải mái và nhã nhặn – hoàn toàn trái ngược với hình ảnh một kẻ hiếu chiến mà tôi thường thấy trên ti vi. Do tư thế ngồi tựa vào chiếc bàn khiến chiếc áo khoác ngoài của anh ta bành ra và tôi chợt thấy chiếc mác áo có ghi Toronto, Canada. Nó để lại ấn tượng với tôi vì lý do nào đó.

Cả đội đã sẵn sàng, tôi bật máy ghi âm lên và Wallace hỏi câu đầu tiên: "Anh nghĩ gì về các báo cáo của Ngân hàng Thế giới?"

Tôi trả lời không chút đắn đo: “Tôi đánh giá cao chúng.” Thực tế, tôi chỉ dựa trên danh tiếng Ngân hàng Thế giới thay vì có những hiểu biết cá nhân về các báo cáo của nó.

Wallace phản ứng lại ngay. “Thế anh có ngạc nhiên khi biết rằng theo bản báo cáo mới nhất của Ngân hàng Thế giới thì Ex-Im Bank đã có một sai lầm nghiêm trọng khi cho Zaire vay 500 triệu đô-la để xây dựng hệ thống đường điện trên toàn nước Mỹ? Hơn nữa, Chủ tịch Mobutu có ba lâu đài ở Bỉ và một tài khoản ngân hàng lớn ở Thụy Sỹ. Tôi đoán rằng vì anh đánh giá cao các bản báo cáo của Ngân hàng Thế giới, thì hẳn là anh phải đồng ý với Ngân hàng Thế giới rằng ngân hàng của anh đã mắc một sai lầm nghiêm trọng.”

Mọi chuyện không xong rồi, tôi tự nhủ. Trong khi tôi đang rối loạn tìm câu trả lời, thì nhân viên ghi hình bối rối thông báo có trục trặc với máy quay và hỏi xem chúng tôi có thể thực hiện lại cảnh đó không? Đương nhiên rồi, tôi thở phào đồng ý.

Sau đó, Wallace hỏi lại, "Anh nghĩ gì về các bản báo cáo của Ngân hàng Thế giới?"

Tôi mỉm cười và trả lời: "Ồ, một số thì miễn chê, nhưng một số thì tệ thật." Anh ta cố nở nụ cười và cả hai chúng tôi đều thoải mái.

Lúc này, anh ta cố gắng lái câu chuyện sang việc Chủ tịch Mobutu đã rút ruột một khoản tiền lớn từ các hợp đồng lớn của chính phủ và bỏ túi mình. "Ông ta có thể bỏ túi khoản tiền các anh cho vay," Mike nói. Bằng những lời lẽ dứt khoát và rõ ràng, tôi phản biện lại lời buộc tội khéo của Mike rằng Ex-Im Bank không bao giờ chuyển tiền mặt cho bất kỳ ai. "Chúng tôi trả cho nhà xuất khẩu, và họ chuyển hàng. Anh không thể bỏ chiếc máy kéo Caterpillar vào tài khoản ngân hàng ở Thụy Sỹ." *Mọi chuyện bắt đầu trở nên gay cấn.*

Wallace vòng vo thêm một lúc nữa trước khi thay đổi chiến thuật mới thừa nhận Ex-Im Bank đã *làm* được một số điều đáng ngưỡng mộ. "Tôi đoán là các anh đã giúp được các nhà xuất khẩu tiếp cận được thị

trường ở các nước đang phát triển," anh ta nói. "Nhưng vấn đề nghiêm trọng của những nước này vẫn là tỷ lệ nhập siêu cao. Cung không đủ đáp ứng cầu và vì thế khoảng cách thương mại tiếp tục được nới rộng."

Thời cơ của tôi đã đến: "Anh nói đúng quá, Mike ạ. Chúng tôi đang thúc đẩy hơn nữa việc sử dụng hàng Mỹ. Việc anh không mua đồ Mỹ thay vì hàng Canada như bộ đồ anh đang mặc kia chẳng hạn thì tệ thật đấy".

Thật ngạc nhiên khi Wallace chối bay chối biến việc bộ đồ có xuất xứ Canada ngay trước máy quay, nhưng tôi cũng không lấy làm ngạc nhiên khi tạp chí *60 Minutes* không bao giờ đăng buổi phỏng vấn của chúng tôi.

Trung Quốc: Từ cây lúa đến sự thịnh vượng

Tôi đã được gặp mặt rất nhiều nhà lãnh đạo các quốc gia trên thế giới trong suốt "thập kỷ biến mất" của mình nhưng không gì có thể thay thế được ấn tượng của tôi với nguyên Chủ tịch Trung Quốc Đặng Tiểu

Bình và ngài Manmohan Singh của Ấn Độ – những vĩ nhân có tầm nhìn lớn, thấy được tương lai xán lạn của đất nước họ và phản ánh tầm nhìn đó thông qua chính hiện trạng kinh tế.

Chuyến đi đầu tiên của tôi đến Trung Quốc diễn ra vào tháng Mười một năm 1981. Tôi đi cùng với Don Regan, lúc đó là Bộ trưởng Tài chính đến tham dự Hội nghị hợp tác Mỹ – Trung thường niên lần thứ hai. Hội nghị lần này tập trung vào các vấn đề kinh tế, tài chính, thương mại và dự án Đập Tam Hiệp trị giá 39 tỷ đô-la.

Chỉ vài tháng trước hội nghị, Ex-Im Bank đã thực hiện thủ tục khoản vay của Mỹ đầu tiên đối với Trung Quốc nhằm cấp vốn để mua các thiết bị cần thiết cho việc sản xuất máy phát điện chạy bằng tua-bin, đầu máy xe lửa và bộ tiền gia nhiệt không khí. Động cơ điện là một thế mạnh của Trung Quốc và các nhà xuất khẩu Mỹ rất háo hức với ý tưởng bán thiết bị của họ vào thị trường Trung Quốc mới nổi. Khoản cho vay lên đến 57 tỷ đô-la – một con số khá lớn vào

thời điểm đó. Tuy nhiên ngày nay, tức 30 năm sau đó, Mỹ nợ Trung Quốc số tiền lên đến 1.000 tỷ đô-la.

Cuộc gặp riêng của chúng tôi với Chủ tịch Đặng diễn ra ở Nam Trung Hải, một khu liên hợp của chính phủ dành riêng cho các quan chức cấp nhà nước, được xây dựng kiên cố với những bức tường khổng lồ bao quanh tại trung tâm thủ đô Bắc Kinh và liền kề với Tử Cấm Thành. Khi Chủ tịch Đặng – lúc đó 77 tuổi – tiến vào phòng họp, căn phòng dường như nóng lên. Ông ấy chào đón chúng tôi bằng một nụ cười thân thiện. Khi ngồi xuống, đôi chân ông hình như không chạm đất và dáng người nhỏ bé lọt thỏm trong chiếc ghế theo kiểu ngai vàng. Nhưng dáng hình nhỏ bé ấy đã được tài năng lãnh đạo bậc thầy của ông khéo léo bù đắp. Năng lượng của ông có thể cảm nhận được, nhiệt huyết của ông truyền cảm hứng và tài lãnh đạo của ông không có gì để bàn cãi. Sau một vài phút trao đổi thân mật, ông đột nhiên nói, "Tôi đang thực hiện một cuộc thử nghiệm." Hai tai tôi dỏng lên để nghe cho rõ. "Quê tôi, tỉnh Tứ Xuyên đã bị cái đói nghèo bủa vây khi Chủ tịch Mao qua đời. Nhiều năm qua,

người dân nơi đây buộc phải trồng lúa để phục vụ "thời kỳ bát sắt" và chỉ trồng lúa mà thôi. Toàn dân luẩn quẩn trong đói nghèo. Vì thế, khi bắt đầu điều hành đất nước từ năm 1979, tôi đã tuyên bố rằng người dân có thể trồng bất cứ thứ gì mà họ muốn. Họ chuyển sang trồng thuốc lá và bông. Giờ đây, chỉ sau hai năm, cuộc sống của người dân đã khá lên trông thấy."

Đôi mắt ông ánh lên niềm vui và nở nụ cười viên mãn. "Nhưng đó không phải là tất cả," ông tiếp tục. "Tôi sẽ thử nghiệm mô hình này với 13 tỉnh khác nữa và đề nghị họ trồng bất cứ thứ gì họ muốn, giao thương với bất cứ ai trên thế giới và tự do khai thác các nguồn tài nguyên, cả con người lẫn tự nhiên. Tôi khuyến khích người dân làm giàu." Ngày nay, Chủ tịch Đặng được tôn vinh là cha đẻ của nền kinh tế thị trường xã hội chủ nghĩa Trung Quốc – một công cuộc chuyển đổi sâu sắc khiến cả thế giới bàng hoàng – và chúng tôi đã có một mô hình để noi theo.

Chúng tôi không cố gắng che đậy nhiệt huyết của mình. Reagan bày tỏ sự ủng hộ nhiệt tình của chúng tôi đối với cuộc thử nghiệm của Chủ tịch Đặng và khẳng định rằng tinh thần doanh nhân của người Trung Quốc – thể hiện trong cộng đồng người Hoa xa xứ trên khắp thế giới – chắc chắn sẽ kiểm chứng tầm nhìn của Chủ tịch Đặng. Lúc đó, Reagan đã hỏi ông rằng, "Theo ông thì thu nhập trên đầu người của người Trung Quốc năm 2000 sẽ là bao nhiêu?"

Ông đáp lại không chút do dự: "1.000 đô-la".

Năm chính khách Trung Quốc khác trong căn phòng lúc đó quay ra xì xào với nhau bằng một tràng tiếng Trung Quốc nhưng viên phiên dịch chính phủ không hé nửa lời. Sau một vài phút tranh cãi nảy lửa, Chủ tịch Đặng phất tay ra hiệu và họ lập tức im bặt.

"Thu nhập bình quân trên đầu người của Trung Quốc năm 2000 ở vào khoảng từ 800 đến 1.000 đô-la," ông tiếp tục tái khẳng định lại câu trước của mình. Như sau này chúng tôi được biết, "cuộc thử nghiệm" của ông trong quá trình mở cửa nền kinh tế Trung Quốc

đã được lên kế hoạch cẩn thận vì thế các cộng sự của ông không muốn tiết lộ hay làm rò rỉ bất cứ thông tin nào về kế hoạch đó. Nhưng nghĩ lại, thật ngạc nhiên với mục tiêu của Chủ tịch Đặng và thành quả mà kế hoạch của ông ấy mang lại. Vào năm 2000, 19 năm sau lời tiên đoán của ông, thu nhập tính theo đầu người của Trung Quốc là 850 đô-la. Ngày nay là gần 3.500 đô-la.

Trong cuốn sách *Modernization and Revolution in China* (tạm dịch: Công cuộc Hiện đại hóa và Cách mạng Trung Quốc), các tác giả đã trích dẫn lại một vấn đề của tờ *People's Daily News* trong đó một nông dân ở Hà Bắc đã nói: "Năm 1982, tôi giàu có 'trong lo sợ'. Năm 1983, tôi giàu có 'trong lo lắng'. Năm 1984, tôi giàu có 'mà chẳng phiền não gì'. Chỉ tầm nhìn của Chủ tịch Đặng – và cam kết công nhận nó – đã tạo nên sự biến đổi ngoạn mục này". "Giàu có là vinh quang," Chủ tịch Đặng khẳng định với nhân dân Trung Quốc. Đó là một thông điệp mà người dân mong chờ từ lâu. Tôi đã hoàn toàn bị thuyết phục rằng ông có ảnh hưởng tích cực lên rất nhiều người

đặc biệt là các doanh nhân hơn bất kỳ một nhân vật nào trong thế kỷ XX.

Cuộc sống ở Liên Hợp Quốc

Đến năm 1986, tôi đã điều hành Ex-Im Bank được 5 năm. Phyllis và tôi đã có cơ hội được trải nghiệm một cuộc sống thật rất thú vị ở Washington nhưng chúng tôi cho rằng đã đến lúc trở về nhà, về với California. Vì thế tôi gọi điện cho Bob Tuttle, lúc đó là Giám đốc Nhân sự của Nhà Trắng. Ông đã đề nghị tôi chuyển đến New York và điều hành Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP).

UNDP là tổ chức lớn nhất thế giới về trợ cấp phát triển đa quốc gia và chịu trách nhiệm điều phối hàng loạt các cơ quan đầu não của Liên Hợp Quốc bao gồm: UNICEF, các chương trình về môi trường, kinh tế và dân số.

"Đó là một công việc quan trọng," Tuttle tiếp tục. "Anh sẽ là Phó Tổng Thư ký và là người có quyền lực thứ hai ở Liên Hợp Quốc. Anh chỉ đứng sau Tổng Thư Ký đương nhiệm. Anh có đủ tiêu chuẩn để tiếp

nhận công việc này bởi anh sẽ mang tinh thần doanh nhân vào vị trí mới này, và anh có thể hỗ trợ các doanh nghiệp và các doanh nhân tự do thông qua các nước đang phát triển."

Phyllis động viên tôi tiếp nhận vị trí này. Tôi gọi điện để hỏi ý kiến bốn, năm người bạn gồm cả phó Tổng thống Bush. Ông từng là Đại sứ Mỹ tại Liên Hợp Quốc và ông cho rằng tôi có thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Tổng Thư ký Javier Perez de Cuellar đã gặp tôi và đồng ý tiến cử tôi vào vị trí Phó Tổng Thư ký. Sau đó một thời gian, tôi có mặt tại văn phòng mới, và hai vợ chồng tôi trở về thành phố nơi cha tôi đã rời đi cách đây gần 50 năm.

Arthur Brown, người đại diện của tôi là một trong những nhân viên tuyệt vời nhất. Brown là một người thông minh, tốt bụng và rất chăm chỉ. Sinh ra tại Jamaica và được học hành tử tế, Brown từng đảm nhiệm vị trí Chủ tịch của Hãng hàng không Jamaica và sau đó là Chủ tịch Ngân hàng Trung ương Jamaica. Nếu không có Brown, tôi hẳn đã chết đuối trong biển

nước mênh mông: Một nền văn hóa tổ chức bí ẩn, hàng loạt những quy định và điều lệ phức tạp... Với sự giúp đỡ của Brown, mọi thứ dường như hợp lý và diễn ra êm xuôi hơn.

UNDP lúc đó có khoảng 8.000 nhân viên, 80% trong số họ định cư ở nước ngoài. (Ở trụ sở tại New York, mỗi quốc gia trên thế giới có ít nhất một đại diện tại đây.) Tổ chức quản lý khoảng trên 10.000 dự án riêng biệt, tất cả đều hỗ trợ các nước đang phát triển, từ dự án xây dựng nhà trẻ ở Trung Mỹ, huấn luyện cho các y tá ở Sudan, hướng dẫn các sản phụ ở Mozambique đến việc cho ra đời tờ báo đầu tiên ở Bhutan. Danh sách các dự án này kéo dài vô tận. Mỗi dự án đều có một quy mô nhất định theo từng lĩnh vực được đại diện thường trú nước sở tại phê chuẩn (ResRep); các dự án lớn hơn sẽ do cán bộ tại trụ sở chính cân nhắc. Theo quy định của UNDP thì không ResRep nào được mang quốc tịch của nước thường trú.

Công việc của tôi là quản lý toàn bộ các đại diện này và các nhân viên hỗ trợ của họ, nhằm điều phối các cơ quan hỗ trợ khác của LHQ và gây quỹ thường niên cho các dự án của UNDP. Không cần phải nói, tôi tích lũy được rất nhiều kinh nghiệm. Đây là khoảng thời gian bận rộn nhất trong cuộc đời tôi.

Tôi sẽ liệt kê ra dưới đây những hiểu nhầm về UNDP và các chương trình do UNDP trực tiếp quản lý. Đầu tiên, các dự án của UNDP được khảo sát và quản lý vô cùng chặt chẽ. Hệ thống quản lý tiền mặt cũng khá dễ dàng bởi không ai trực tiếp xử lý tiền mặt. Nguồn quỹ được cung cấp trực tiếp cho ban quản lý dự án và vì thế không bao giờ có thể dính dáng đến các quan chức chính phủ. Cả ResRep và chính phủ nước sở tại đều phải kiểm chứng mỗi dự án; không một dự án nào được phép thực hiện dựa trên quyết định đơn phương. Nói chung, các dự án đều rất thành công, và vì thế UNDP tiếp tục là một tổ chức được các nước đang phát triển lẫn các nước tài trợ đánh giá cao.

Không nguồn hỗ trợ nào của chúng tôi được rút ra từ ngân sách Liên Hợp Quốc. UNDP gây quỹ bằng cách trực tiếp kêu gọi chính phủ của các nước tài trợ. Tôi sẽ đích thân đến từng nước tài trợ ít nhất mỗi năm một lần để xin tài trợ. Với nhiệm vụ này, tôi nhận được sự hỗ trợ về chuyên môn tuyệt vời từ Sarah Papineau, một phụ nữ Anh sinh ra và lớn lên ở Nam Phi và theo học Đại học Cambridge. Năm 1993 – khi tôi rời UNDP – chúng tôi gây quỹ được 1,5 tỷ đô-la.

Hầu hết các cường quốc trên thế giới đều rất sẵn lòng giúp đỡ. Nước Mỹ đóng góp khoảng 10% tổng số vốn, tiếp đến là Nhật Bản và các quốc gia Bắc Âu. Pháp cũng hỗ trợ một phần mặc dù họ luôn buộc tôi dành năm phút nói chuyện bằng tiếng Pháp trước khi cho phép tôi chuyển sang tiếng Anh trong cuộc họp kêu gọi hỗ trợ. (Tôi thích tiếng Pháp, nhưng nói không giỏi lắm.) Những nỗ lực kết hợp của chúng tôi không đặc biệt như Kế hoạch Marshall nhưng chúng được ủng hộ, hiệu quả và là nỗ lực đa phương trong việc mang lại một thế giới ngày càng tốt đẹp hơn. Tôi nhanh chóng tin – và vẫn còn tin cho đến ngày nay –

rằng Liên Hợp Quốc xứng đáng nhận được nhiều sự ngưỡng mộ hơn nữa cho các chương trình hỗ trợ đa lĩnh vực ở các nước đang phát triển. Nếu Liên Hợp Quốc không làm gì ngoài việc tập trung vào việc xóa bỏ bệnh tật trên toàn thế giới – như nỗ lực tiêu diệt một bệnh dịch thiên niên kỷ – thì tổ chức này đã có nguồn vốn dồi dào hơn rất nhiều.

Báo cáo Phát triển Con người

Một dự án của UNDP mà tôi rất tự hào là Báo cáo Phát triển Con người. Không ngạc nhiên khi Liên Hợp Quốc duy trì những số liệu rất chi tiết về tất cả các hoạt động đa dạng của tổ chức. Mặc dù thông tin này có tiềm năng trở thành các tài liệu có giá trị đối với nhân viên trong các tổ chức phi chính phủ (NGO) và cáo chính phủ trên toàn thế giới, nhưng nó không bao giờ được thu thập và lưu trữ ở cùng một nơi. Những số liệu hạn chế cho thấy các thông tin trước đây chưa bao giờ rò rỉ khỏi Liên Hợp Quốc.

Một hôm, một người đàn ông lạ thường – Mahbub ul Haq – xuất hiện ở văn phòng tôi. Tôi đã từng gặp anh

ấy trong chuyến thăm Pakistan khi anh đang là Tham mưu trưởng cho Tổng thống Zia và tôi đã thực sự ấn tượng trước sự thông minh và sự nhạy bén về chính trị của anh. "Bill," Haq nói, "Tôi chắc chắn có ai đó có thể thu thập toàn bộ thông tin được lưu trữ tại Liên Hợp Quốc và sử dụng nó để hỗ trợ các nước đang phát triển theo cách nào đó."

Tôi hiểu ý anh ấy và ngay lập tức đồng ý. Tôi thích dữ liệu chuẩn. "Mahbub, anh phải làm việc đó," tôi nói, "tôi sẽ ủng hộ anh tuyệt đối."

"Nhưng, Bill, thực tế tôi không sống bằng lương của Liên Hợp Quốc."

Một vài ngày sau đó, tôi đã phá lệnh của Liên Hợp Quốc và thuê Mabub làm cố vấn toàn thời gian cho mình với mức lương thậm chí cao hơn mức lương của tôi. Anh ấy hoàn toàn xứng đáng được như vậy. Khi mọi người hỏi về khoản đầu tư tốt nhất mà tôi từng thực hiện ở Liên Hợp Quốc, tôi thường nhắc đến quyết định thuê Mahbub ul Haq.

Mahbub và tôi đã làm việc cùng nhau trong một vài tháng. Chúng tôi tập hợp một đội ngũ đầy nội lực và đưa ra ý tưởng mới – Chỉ số Phát triển Con Người (HDI) – một hệ thống xếp các quốc gia từ 1 đến 164 về thu nhập, tỷ lệ biết chữ và tuổi thọ. Chỉ số này giữ vai trò quan trọng trong bản Báo cáo Phát triển Con người đầu tiên năm 1990.

Gần 50.000 bản phô tô của HDI được in ấn mỗi năm. Nó xuất hiện ở hầu hết các thư viện lớn trên toàn thế giới và quan trọng nhất là có mặt trên bàn làm việc của hàng nghìn chính khách trên toàn cầu, một phần bởi nó khơi dậy bản năng cạnh tranh giữa họ. Mỗi quốc gia dù giàu hay nghèo đều muốn tiến đến cán cân HDI và nỗ lực hết sức để làm được điều đó.

Thúc đẩy tinh thần doanh nhân và thị trường tự do

Khi làm việc ở Liên Hợp Quốc, tôi tiếp tục ủng hộ các doanh nghiệp tự do và khu vực tư nhân. Đây là thời cơ thích hợp: Tôi gia nhập UNDP khi bức tường Berlin sụp đổ. Tiếp đến sự tan rã của của nước Nga

Xô Viết non trẻ đã kéo theo sự ra đời của 15 quốc gia mới. Nhiều quốc gia trong đó thực sự rất cần sự hỗ trợ của Liên Hợp Quốc. Chúng tôi đưa ra những hướng dẫn từng phần về các lĩnh vực công nghệ trong việc thiết lập các chính phủ mới, hỗ trợ nỗ lực của nhiều tổ chức phi chính phủ nhằm khuyến khích tiến trình xã hội sau nhiều năm xao lãng và kích thích nền kinh tế thiên về các lĩnh vực tư sau khi chế độ cộng sản ngột ngạt tan rã.

Tôi đích thân mở 9 văn phòng của UNDP, chủ yếu ở Liên Xô cũ, cử một số nhân viên ưu tú nhất đến đây. Tôi đề nghị Pitch Johnson, một đối tác cũ của mình, đến một số nước này. Vì Johnson từng là giáo sư Trường Kinh doanh Stanford dạy về kinh doanh và đầu tư mạo hiểm, nên tôi biết rằng anh ấy sẽ là một nhân vật lý tưởng để truyền cảm hứng cũng như tinh thần doanh nhân tự do đồng thời hỗ trợ các nước cộng sản cũ này phát triển các nguồn lực tư nhân của mình.

Ở mỗi nước, đội ngũ UNDP giữ vai trò lãnh đạo và điều phối viên đối với tất cả các hoạt động của Liên Hợp Quốc ở đó. Đó là một công việc quan trọng nhưng nguồn lực của chúng tôi lại mỏng. Tuy nhiên, các nước tài trợ đã thể hiện vai trò ủng hộ của mình và góp phần hỗ trợ chúng tôi trong quá trình chuyển đổi hiệu quả các nền kinh tế lớn mà không gặp bất kỳ khó khăn nào.

Hệ thống thị trường tự do được thiết lập rất tốt ở hầu hết các quốc gia tách ra từ Liên xô cũ. Tôi tự hào vì đã đóng góp một phần không nhỏ cùng với Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc tham gia vào quá trình chuyển đổi ngoạn mục này.

Trao quyền cho phụ nữ trong quá trình phát triển

Trong khi vẫn tiếp diễn về chủ đề vận động chính sách – và trở lại chủ đề tầm nhìn cũng như tài năng lãnh đạo – có lẽ tôi nên đề cập đến công việc của chúng tôi tại UNDP nhằm nâng cao vai trò của người phụ nữ.

Tôi không bao giờ tuyên bố mình là người cấp tiến nhất trên hành tinh, nhưng việc tôi được sinh ra và trưởng thành trên đất Mỹ đã giúp tôi có được một quan điểm không thành kiến khi nhắc đến vai trò của người phụ nữ trong xã hội. Tôi không nhận ra chính xác mức độ "không thành kiến" có ý nghĩ thực sự như thế nào đến khi các vị trí của tôi ở Ex-Im Bank và UNDP đã mang đến cho tôi những cơ hội ra nước ngoài và được tận mắt chứng kiến những hủ tục cấm đoán phụ nữ ở nhiều quốc gia.

Tôi quyết định sẽ cố gắng làm điều gì đó để thay đổi những bất công đó bằng cách tập trung vào vấn đề về phụ nữ đối với sự phát triển. Tôi rất hài lòng khi nhận được sự hỗ trợ tuyệt đối từ các đồng nghiệp của mình ở UNDP trước tiên. Chúng tôi thành lập nên một bộ phận mang tên "Phụ nữ với phát triển", nhận sự chỉ đạo trực tiếp từ tôi và chịu trách nhiệm thúc đẩy quyền bình đẳng giới và vai trò của người phụ nữ, cụ thể là ở các nước đang phát triển. Như một phần trong nỗ lực lớn đó, chúng tôi tiến cử rất nhiều phụ nữ xứng đáng vào các vị trí quản lý chủ

chốt, cụ thể là vị trí đại diện thường trú tối quan trọng – vị trí ngang hàng với đại sứ trong lĩnh vực ngoại giao.

Nhiệm vụ thành công nhất của tôi trong lĩnh vực này diễn ra vào khoảng 1992 khi tôi quyết định sa thải một người đàn ông ngạo mạn và phân biệt giới đang giữ vị trí trợ lý Đại sứ châu Phi tại UNDP. Lựa chọn thay thế anh ta của tôi là một phụ nữ tên Ellen Johnson Sirleaf. Cô ấy từng là Phó Giám đốc Ngân hàng Thế giới và là một nhà lãnh đạo nghiêm túc, trung thực và liêm chính. Người mà Sirleaf thế chỗ đã không đáp ứng được các kỳ vọng của tôi đối với anh ta: Anh ta lên kế hoạch tranh cử chức Tổng thống của Burkina Faso, một quốc gia Tây Phi nhỏ bé, đến tận khi anh ta bị bắt vì tội sát hại chính vợ của mình.

Tôi gặp Sirleaf ở Paris, hy vọng thuyết phục cô ấy nhận công việc này. Tôi nói rằng nếu đồng ý, có ấy sẽ làm được nhiều điều tốt đẹp cho châu Phi hơn bất cứ một vị trí nào trên thế giới – điều tôi tin chắc sẽ trở

thành hiện thực. May mắn cho tôi, cô ấy đồng ý và bằng sức mạnh của nhân cách, tài lãnh đạo, sự quyết đoán của mình, cô ấy đã trở thành một trong những nhà lãnh đạo xuất chúng nhất của Liên Hợp Quốc suốt 5 năm sau đó.

Nhưng cũng có thêm những nét đặt biệt trong tương lai của Sirleaf. Dưới đây là một đoạn trích từ bài diễn văn nhậm chức Tổng thống Liberia của cô vào ngày 16 tháng Một năm 2006.

Những người Liberia chúng tôi biết nếu phải đạt được những mục tiêu phân phối thu nhập và kinh tế, chúng tôi phải nỗ lực thực hiện hiệu quả quá trình đẩy lùi căn bệnh tham nhũng. Căn bệnh này bào mòn niềm tin của người dân vào chính phủ do hệ thống quản lý không đúng mực và việc phân bổ sai trái các nguồn lực công. Nó làm suy yếu trách nhiệm giải trình, sự minh bạch và luật pháp. Tham nhũng làm thay đổi nhanh chóng đồng thời làm xói mòn quá trình ra quyết định và hoạch định chính sách. Nó kiềm chế các đầu tư tư nhân với các cơ hội việc làm

và hỗ trợ từ các đối tác của chúng tôi. Tham nhũng là u nhọt của quốc gia, tạo ra sự thù địch, mất niềm tin và sự phẫn nộ.

Điểm gắn kết Sirleaf với đất nước Liberia này đã xuất hiện ngay sau khi cô ấy nhậm chức. Cô ấy đã đích thân đến các văn phòng của Bộ Tài chính Liberia ở Lagos, nơi cô từng làm việc và sa thải toàn bộ nhân viên văn phòng ở đây vì tội tham nhũng.

Tôi nhìn thấy Sirleaf ở Redwood, California một vài năm sau đó khi cô ấy thực hiện một hành trình diễn thuyết kéo dài hai tuần đến 17 thành phố tại Mỹ với nỗ lực gắn kết các quốc gia và gây quỹ hỗ trợ cho chiến dịch chống tham nhũng của mình ở Liberia. Chỉ trong một vài năm ngắn ngủi, Sirleaf đã đưa đất nước bước sang một trang sử tươi mới hơn. Khi mọi người hỏi về những quyết định tuyệt vời nhất của tôi, thì tên người phụ nữ xuất sắc này xuất hiện đầu tiên trong trí nhớ của tôi.

Cuba: Tinh thần doanh nhân bị kiềm tỏa

Tôi đã dành gần như cả chương này để nói về những tầm nhìn chiến lược nhằm cải thiện lợi ích chung. Nhưng cũng có những tầm nhìn sai lạc và một vài trong số chúng có ảnh hưởng rất sâu rộng.

Tôi gặp Fidel Castro vào tháng Hai năm 1990, ngay sau khi chế độ cộng sản đang sụp đổ trên toàn Liên bang Xô viết. Tôi đến Cuba với tư cách là đại diện của UNDP và trong suốt chuyến viếng thăm, tôi đã nỗ lực hết sức tách mình ra khỏi sự thù địch giữa hai quốc gia để có thể đánh giá một cách công tâm về các chương trình nông nghiệp, giáo dục và sức khỏe của Liên Hợp Quốc tại Cuba.

Không còn cách nào khác để có thể tổng kết lại tình trạng đất nước này: Tôi bàng hoàng trước tỷ lệ nghèo đói khủng khiếp và sự kém phát triển ở Cuba do Castro lãnh đạo. Như thể đất nước đã bị "đóng băng" toàn bộ trong kỷ nguyên Eisenhower(1). Chỉ lác đác vài chiếc xe ô tô được sản xuất tại Mỹ từ thập niên 1950 xuất hiện trên đường phố; sự đói nghèo nghiêm trọng, tình trạng thiếu lương thực, điều kiện

sống cùng cực đã thực sự gây kinh hoàng đối với một người Mỹ như tôi. Hàng trăm bản thông cáo với nội dung: "CHỦ NGHĨA XÃ HỘI HOẶC CHẾT", được chăng khắp các đường phố Havana.

Đó là một buổi tối mát mẻ khi lần cuối cùng tôi được trực tiếp gặp Castro. Chúng tôi cùng đến tòa nhà đại diện UNDP tại đây và trò chuyện bên một chiếc bàn hình chữ nhật trong khu vườn xinh xắn trồng rất nhiều hoa. Ông xuất hiện với vóc dáng oai vệ, trong bộ quân phục kaki quen thuộc được thiết kế vừa vặn. Bộ râu gần như bạc trắng, và từ khi nhậm chức, ông có béo hơn đôi chút nhưng vẫn rất hoạt bát.

Chúng tôi dành 5 giờ ngồi đối diện với nhau và thảo luận rất nhiều chủ đề đa dạng. Chúng tôi đều 62 tuổi và có vóc người như nhau. Nếu xét về học vấn, chính trị và tầm nhìn, thì chúng tôi cũng không khác nhau nhiều. Trong cuộc gặp này, chúng tôi cố gắng tỏ ra thân thiện nhất có thể với nhau.

Trong suốt cuộc trò chuyện, tôi cảm thấy như bị ép buộc phải tận dụng hết những lợi thế rằng Fidel

Castro sẽ trao đổi với tôi trong thời gian khá dài. Tôi lập tức thoát khỏi vị trí Chủ tịch UNDP và cố gắng hòa mình vào cuộc nói chuyện, "Thành thực mà nói, tôi đã đến hơn 60 nước đang phát triển nhưng chưa từng thấy một nền kinh tế nào trì trệ hơn nơi đây." Ông phản biện lại rằng, "Nền kinh tế của chúng tôi sẽ không tồi tệ như vậy nếu các ông gỡ bỏ lệnh cấm vận."

Nhân quyền của chính phủ Cuba bị lạm dụng, bao gồm các vụ tra tấn, xét xử không công bằng, những vụ bắt bớ người chuyên quyền và việc thi hành án ngoại tụng xuất hiện trong đầu tôi. Vì thế tôi tiếp tục, "Nước Mỹ thực hiện lệnh cấm vận do việc vi phạm nhân quyền tại Cuba."

Fidel Castro cất lời hỏi thư ký riêng của mình: "Carlos, chúng ta gặp vấn đề về nhân quyền ở đây ư?"

Carlos, người đã sắp xếp bữa tối này đã cố gắng thu xếp để chúng tôi gặp gỡ trên tinh thần hợp tác và thân mật, nhưng tôi vẫn dò xét xem tình hình ra sao.

Carlos lắc đầu và mau chóng đáp lại: “Không, không đâu Fidel, không hề.”

Carlos tiếp tục, “Nhân tiện, nếu ngài muốn nói chuyện về những vấn đề nhân quyền, thì ngài nghĩ sao về thành phố New York và tất cả những người nghèo ở đó?” Ông ấy đã đến New York năm 1959 khi ông vẫn được coi là một nhà lãnh đạo cấp tiến, dùng bữa trưa với các nhân viên ngân hàng ở Phố Wall, nói chuyện với một trong 30.000 người ở công viên Trung tâm và thậm chí còn cho một chú hổ Bengal ở Sở thú Bronx ăn.

“Ồ, đúng là thành phố New York vẫn còn người nghèo nhưng hệ thống doanh nghiệp tư nhân tự do của chúng tôi khuyến khích phát triển kinh tế và mở rộng kinh doanh đồng thời mang lại sự giàu có vượt bậc và mức sống cao hơn cho phần lớn người dân Mỹ.” Phản ứng của Castro đã khước từ mạnh mẽ rằng các tự do kinh doanh cần thiết cho một nền kinh tế phát triển.

Cho rằng điều này đã đi quá xa mục tiêu của mình, tôi nói, “Fidel, chúng ta nên thảo luận về điều gì đó đỡ to tát hơn như các chương trình UNDP chẳng hạn.”

“Không, tôi đùa đấy, anh không biết à,” ông ấy hỏi. Tôi thực sự rất nghiêm túc vì thế tôi tiếp tục: “Ngài nghĩ ai sẽ giành chiến thắng trong các cuộc bầu cử của Nicaragua?” Tôi hỏi ông ấy.

“Ortega, hai chọi một”, ông tự tin trả lời.

Daniel Ortega là nhà lãnh đạo Mặt trận Giải phóng Quốc gia Sandinista – có lý tưởng cùng hàng ngũ với Đảng Cộng sản – nhưng ông phải đối mặt với một đối thủ mạnh mẽ, Violete Chamorro của Phe đối lập Sandinista. “Ồ, tôi nghĩ rằng Chamorro sẽ thắng,” tôi nói. Castro dừng lại một lúc để cắn miếng thịt do chuyên viên thẩm định thức ăn gắp cho. “Ortega, 53%,” ông khẳng định.

Tôi rút ví của mình, lấy ra một tờ chi phiếu và nói, “Tôi cược 20 đô-la cho Chamorro.”

Castro phất tay gọi trợ lý của mình và nói: “Carlos, đưa tôi 20 pê sô!”

Tôi đẩy tờ chi phiếu về phía ông ấy và mắt chúng tôi giao nhau. Cả hai đều biết người kia đang nghĩ rằng: *20 đô-la thì giá trị hơn nhiều so với 20 pê-sô*. Tôi chọn cách im lặng không chỉ ra điều đó. Nhưng Castro lấy ra một cây bút – mỉm cười – ký và ghi hạn vào tờ chi phiếu. Giá trị của chúng ngay lập tức tăng vọt.

Trong thuật ngoại giao, việc sắp đặt vị trí là yếu tố tiên quyết. Ngay lập tức, tôi cũng rút chiếc bút của mình và ký vào tờ chi phiếu, nhưng đương nhiên giá trị của nó vẫn mãi là 20 đô-la. Chúng tôi trao đổi chi phiếu và kết thúc vụ cá cược bằng một cái bắt tay.

Tôi hài lòng khi Sandinista của Ortega cuối cùng phải chịu về sau trong cuộc chiến, Chamorro giành chiến thắng với 55% phiếu ủng hộ. Tôi không bao giờ có lại được 20 đô-la của mình nhưng đại diện của Cuba tại Liên Hợp Quốc đã gặp tôi vài lần trong nhiều năm sau đó để nói rằng: “À, Fidel vẫn nhớ là còn nợ ngài 20 đô-la.”

Vài năm sau, một người bạn của tôi cho tôi xem bản phô tô bức thư tay mà Castro, 12 tuổi, đã gửi cho Tổng thống Franklin Roosevelt vào ngày 27 tháng Mười một năm 1940 chúc mừng Tổng thống nhân sự kiện thắng cử vừa qua và gọi ông là "Người bạn thân thiết của cháu Roosevelt". Trong lá thư, ông viết bằng thứ tiếng anh lơ lớ, "Ngài hãy tặng cho cháu một tờ 10 đô-la Mỹ xanh vì cháu chưa bao giờ nhìn thấy nó và muốn có một tờ."

Giấc mơ thời thơ ấu của ông ấy là được sở hữu một tờ 10 đô-la đã không bao giờ trở thành hiện thực, nhưng Castro đã thắng tôi 20 đô-la.

Ấn Độ: Mở cửa thông thương

Lần đầu tiên tôi gặp Manmohan Singh, Thủ tướng hiện nay của Ấn Độ tại Anh vào năm 1990. Singh vừa mới kết thúc nhiệm kỳ Phó Chủ tịch của Ủy ban Kế hoạch Ấn Độ, bộ phận chịu trách nhiệm trong kế hoạch kinh tế năm năm của đất nước này. Cả hai chúng tôi đều là thành viên của Hiệp hội Tidewater – một nhóm hơn 10 người sẽ gặp nhau ở một nước tài

trợ để thảo luận về các cách tiếp cận tiềm năng nhằm cải thiện cuộc sống của họ ở các nước đang phát triển. Năm nay, nhóm chúng tôi bao gồm Chủ tịch Ngân hàng Thế giới Barber Conable, Chủ tịch UNICEF Jim Grant cùng với một vài Bộ trưởng Tài chính và cán bộ cao cấp từ các nước đang phát triển lẫn các nước phát triển. Chúng tôi gặp nhau tại lâu đài Leed, Kent của nước Anh – một pháo đài bằng đá được xây dựng từ năm 1119 trên hai hòn đảo.

Tiếng trực thăng ồn ã trên đầu báo hiệu sự xuất hiện của công chúa Anne, người cùng ăn tối với nhóm chúng tôi tại điện chính của tòa lâu đài. Là một chủ nhà tuyệt vời, công chúa đón chúng tôi bằng lịch sử của tòa lâu đài, nơi đã từng là nhà của Anne Boleyn xấu số. Sáng hôm sau, công chúa Anne trở về lâu đài của mình còn chúng tôi tiếp tục công việc.

Nội dung trọng tâm của cuộc họp này là khuyến khích tạo công ăn việc làm ở các nước đang phát triển. Tôi lần lượt lắng nghe từng thành viên trong nhóm chia sẻ ý tưởng về cách các chính phủ khởi

động chương trình việc làm hoặc mua thêm từ các tổ chức hợp tác – khuyến khích nông dân bán các sản phẩm của mình với mức giá hợp lý – hoặc một cơ quan có định hướng tích cực nào đó. *Tất cả các ý tưởng đều khả thi*, tôi tự nhủ, nhưng *không ai chịu đầu tư suy nghĩ gì cả.*

Vào giờ ăn trưa, cả Singh lẫn tôi đều không thảo luận gì. Nhưng sau khi ăn xong, tôi đứng lên và tuyên bố với mọi người rằng dường như mọi người đang tập trung vào việc gia tăng vai trò của chính phủ trong nền kinh tế của các quốc gia đang phát triển mặc dù sự thật rằng những can thiệp của chính phủ đang gây cản trở quá trình phát triển kinh tế.

"Sáng nay, không ai *đề cập* đến vai trò của khối doanh nghiệp tư nhân," tôi tiếp tục, "và đó mới chính là nơi tập trung hầu hết các công ăn việc làm. Theo quan điểm của tôi, các chính phủ thể hiện vai trò tốt nhất của mình là khi họ không nhúng tay vào khu vực tư nhân; khi họ mở cửa biên giới để tự do hóa thương mại với các nước bên ngoài; khi họ cho phép

các doanh nghiệp được thành lập ở các thị trấn nhỏ ngoại thành và không buộc các doanh nhân phải đến tận thủ đô để xin cấp phép; khi thuế được duy trì ở mức thấp để các doanh nhân có thể thu được lợi nhuận và khi các chính phủ đứng ngoài để cổ vũ cũng như khích lệ các doanh nhân đầy nhiệt huyết và tài năng ở đất nước họ. Đó là khi chính phủ có thể tập trung những nỗ lực của họ vào những vấn đề quan trọng khác như cơ sở hạ tầng, luật pháp và các quy định."

Một số thành viên của nhóm gật gù đồng tình với lời tuyên bố của tôi. Sau đó Singh, vị lãnh đạo 58 tuổi, với chiếc khăn turban trên đầu, đứng lên tiếp lời tôi.

"Chúng tôi cũng tin tưởng vào khối doanh nghiệp tư nhân nhưng chỉ coi nó như một phần của nền kinh tế đa dạng ở Ấn Độ," ông nói. Ông phát biểu hùng hồn và phản biện một cách thuyết phục cho quan điểm của mình, khơi mào cho một cuộc thảo luận sôi nổi kéo dài cả buổi chiều. Trước khi rời đi, tôi phát biểu thêm một lần nữa, khuyên Singh và các vị khách đặc

biệt khác trở về với đất nước họ và mở cửa nền kinh tế của mình để chào đón nhiều hơn nữa các doanh nghiệp tự do.

Tôi rời lâu đài Leed vào ngày hôm đó với sự ngưỡng mộ dành cho Sighn nhưng tôi không thể không suy nghĩ về nền "kinh tế nhiều thành phần" của Ấn Độ như lời Singh, nó chẳng khác gì lối nói giảm nói tránh của chủ nghĩa xã hội. Tôi hy vọng rằng chúng tôi có thể gặp lại nhau và tiếp tục trao đổi thêm về vấn đề này.

May mắn thay, cơ hội đó đã đến. Tôi rời vị trí Chủ tịch UNDP vào cuối năm 1993 và trở về California, nơi ngay lập tức được đối tác kinh doanh tương lai của mình, Robin Richards. Bằng những kinh nghiệm quốc tế và niềm đam mê với đầu tư mạo hiểm, chúng tôi đã quyết định thành lập một quỹ đầu tư mạo hiểm quốc tế trong một bữa ăn sáng theo kiểu Pháp với bánh mỳ nướng và trứng. Tôi sẽ đi vào chi tiết về quỹ đầu tư này trong phần sau.

Vào năm 1994, ngay sau khi quyết định tập trung vào thị trường Ấn Độ, Robin và tôi xuất hiện tại phòng họp lớn trong tòa nhà của Bộ Tài chính ở New Delhi. Singh, Bộ trưởng Tài chính hai năm trước, đã tiến hành một công cuộc chuyển đổi rộng khắp và nhanh chóng đối với nền kinh tế của nước này: Từ nền kinh tế được hoạch định sẵn chuyển sang cơ cấu kinh tế tự do hơn. Những trở ngại về thương mại đã được xóa bỏ, kinh doanh được khuyến khích và chính phủ đang chủ động đi lên từ hệ thống "License Raj[17]", một hệ thống lạm dụng quá nhiều lệnh cấm đối với khối doanh nghiệp tư nhân. Vào thời điểm đó, cần phải có sự cho phép của hơn 80 cơ quan chính phủ riêng biệt – tôi không hề nói quá – để cho ra đời một doanh nghiệp tư nhân.

Đó là một hệ thống cũ trì trệ đang dần bị đổi mới đột phá của Singh loại bỏ, một công cuộc giúp gia tăng tỷ lệ GDP hàng năm từ 3%/năm vào những năm 1980 lên 7,5% vào cuối năm 2000. Thực tế, đó là công cuộc thay đổi ngoạn mục, kích thích Robin và tôi đầu tư vào Ấn Độ.

Singh bước vào phòng, nở nụ cười tươi chào đón chúng tôi. Khi bắt tay ông ấy, tôi nói "cảm ơn ngài vì đã đồng ý gặp chúng tôi. Hơn nữa, chúc mừng ngài khi lắng nghe tất cả những lời khuyên của tôi từ hồi ở Leed. Chúng có vẻ hiệu quả đấy!".

Tôi không thể trực tiếp giúp đỡ được gì nhưng cười khúc khích trước "công lao" của mình trong quá trình mở cửa nền kinh tế Ấn Độ. May mắn thay, Bộ trưởng Tài chính Ấn Độ cũng cười với chúng tôi.

Hồi tưởng

Khi trở về thung lũng Silicon, tôi hồi tưởng những gì đã học hỏi được trong suốt 12 năm làm việc ở Ex-Im Bank và Liên Hợp Quốc. Trở ngại thực sự trong tâm trí tôi và trở nên ngày càng rõ ràng đó là thế giới luôn biến đổi không ngừng. Cả hai công việc đều đã kéo tôi ra khỏi nước Mỹ và vì thế tôi được tận mắt chứng kiến sự bùng nổ bất ngờ ở các nước đang phát triển, không lâu trước khi dòng chảy các doanh nhân nhập cư tài năng trở thành một cơn lũ quét. Hơn nữa, tôi nhận ra rằng các nhà đầu tư mạo hiểm thành

công sẽ sớm tìm đường đến với các nước đang phát triển, nơi các cánh cổng dẫn lối đến nền kinh tế thị trường mới chỉ đang hé mở.

5: Đến ấn độ và trở về

Tại sao không bấm cành? Bởi từ đó quả sinh ra.

– Mark Twain

Sau thập kỷ "biến mất", tôi phải đối mặt với thử thách về công việc tiếp theo – và cụ thể là làm sao để kết hợp 12 năm kinh nghiệm quốc tế với hơn 20 năm trải nghiệm thú vị trong ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm.

Năm 1993, tôi quyết định rời UNDP, và cùng Phyllis trở về nhà ở Atherton, California. Cỏ mọc cao quanh nhà nhưng trước khi dọn dẹp lại, tôi nóng lòng muốn ra ngoài và làm gì đó. Trong suốt thời gian ở Washington DC và New York, tôi từng đến thăm 101 nước đang phát triển, vì vậy tôi biết rằng họ đang rất cần sự hỗ trợ của các quỹ đầu tư mạo hiểm. Châu Á đang thay da đổi thịt. Ngày nào tôi cũng đọc được những thông tin về việc nới lỏng một lệnh cấm các thủ tục, giải phóng nguồn năng lượng doanh nhân dồi dào đang nổi lên ở cả Ấn Độ và hai tổ chức có thế

lực ở châu Á này, nhưng chắc chắn họ sẽ nghiên cứu kỹ mô hình doanh nghiệp của chính họ.

Tôi luôn biết rõ rằng khối doanh nghiệp tư nhân đóng góp nhiều công sức trong quá trình phát triển kinh tế hơn bất kỳ chương trình chính phủ nào. Kể cả như vậy thì chính phủ cũng vẫn đóng vai trò cần thiết trong quá trình điều tiết các hoạt động tư nhân – như độc quyền kinh doanh và hiện tượng bóc lột lao động – nhưng chính phủ vượt quá quyền hạn của mình. Đầu những năm 1990, sau nhiều năm dưới chế độ xã hội chủ nghĩa và cộng sản chủ nghĩa, thì việc các chính phủ trên thế giới *thoát khỏi* khối doanh nghiệp tư nhân rất quan trọng.

Gặp gỡ đối tác mới.

Tôi cần kiếm tiền còn các nước đang phát triển lại cần các quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ cho doanh nhân mới khởi nghiệp của mình, điều đó chẳng khác nào *chuyện đâu có đó* rồi. Tôi có thể hỗ trợ thúc đẩy khối doanh nghiệp tư nhân ở những nước đang phát triển như đã nỗ lực hết sức mình trong 7 năm qua ở

UNDP. Ngoài ra, tôi có thể quay trở về với cuộc sống đời thường cũng như công việc kinh doanh cá nhân của mình bằng cách kết nối hai giai đoạn tuyệt vời này. Với tư tưởng kết nối tất cả các dấu chấm, tôi quyết định thành lập một quỹ đầu tư mạo hiểm có tiềm lực kết nối toàn cầu – có thể với những điểm nút ở châu Á và Đông Á – bởi tôi biết rằng tinh thần doanh nhân không giới hạn bắt đầu tăng tốc đồng thời mở rộng đến các khu vực này của thế giới và tôi muốn hòa mình vào cơn lốc phát triển đó.

"Nếu cậu muốn *làm* thế," Bill McGlashan, một người bạn của tôi nói, "thì tối nay hãy đi cùng tôi đến GSB." Bill giải thích rằng trong kỳ nghỉ ngắn ở Cộng hòa Séc vào mùa hè năm ngoái, cậu ấy đã tình cờ gặp một phụ nữ trẻ – lúc đó đang chuẩn bị bước sang năm thứ hai cao học tại Trường Kinh doanh Stanford – cũng có ý tưởng như tôi. Kể từ đó, họ giữ liên lạc và người phụ nữ trẻ đó – Robin Richards – đã rủ một nhóm các sinh viên Stanford cùng nghiên cứu về ý tưởng mà Bill đưa ra: Đầu tư vào các công ty tư nhân ở Chile qua một người bạn của cậu ấy đang sống ở

Chile. “Vì thế họ tập trung nghiên cứu thị trường Nam Mỹ hơn là châu Á,” Bill tiếp tục. “Nhưng chắc chắn cậu nên xem qua vụ này.”

Bill từng là doanh nhân thuộc Sutter Hill Ventures, cậu ấy đã thành công trong việc thành lập và quản lý một công ty chuyên về các thiết bị y tế. Cậu ấy là một người bạn tốt và là người có phán đoán tuyệt vời. Nếu ai đó biết cách kéo tôi từ sự hồ nghi về phía niềm tin thì người đó chỉ có thể là Bill.

Tôi đến Stanford lúc 8 giờ tối. Bill đã ở đó cùng với 5 sinh viên khác. Đội sinh viên này bao gồm một sinh viên Nicaragua, Robin Richards và 3 người bạn đồng môn khác. Tối hôm đó, họ sẽ gửi đến Bill bản báo cáo cuối cùng về các cơ hội đầu tư tại Chile cùng với những nguy cơ và thành quả tiềm năng?

Mỗi thành viên trong nhóm lần lượt đứng lên trình bày về triển vọng chuyên sâu dựa trên một thực tế cụ thể đang diễn ra ở Chile: Kinh tế, vị thế chính trị, các vấn đề luật pháp và lãnh đạo tiềm năng, các

ngành công nghiệp được cho là có tiềm lực đầu tư thu về lợi nhuận, v.v…

Tôi nghĩ rằng mọi sinh viên đều đã làm rất tốt – đối đáp và đặt những câu hỏi rất lý thú. Nhưng tôi đặc biệt chú ý đến Robin (người Bill đã nhắc đến), người đã kết nối và điều hành cả đội. Một cô gái cao, mái tóc tối màu điển hình của người miền Nam, với giọng nói nhỏ nhẹ, chậm rãi và cương quyết. Chắc chắn là cô ấy không lấn át cả nhóm nhưng là phần bổ khuyết tuyệt vời, là động lực thúc đẩy – âm thầm và hiệu quả – giúp cả đội tỏa sáng.

Tôi nhớ rằng kết luận của cả đội đó là Bill McGlashan nên tiến hành kế hoạch đầu tư vào người bạn Chile của mình. Cậu ấy đã không bao giờ làm điều đó vì thế không thể nói rằng cuộc gặp đó thay đổi đời của Bill, nhưng chắc chắn nó đã thay đổi cuộc đời tôi.

Tôi không nghĩ gì đến Robin Richards đến tận một hai tuần sau đó, khi đột nhiên nhận được một bản fax vào một buổi sáng thứ Ba.

Tôi đã dành hơn 10 năm đảm nhiệm những vị trí vô cùng quan trọng ở hai tổ chức lớn trên thế giới. Tôi có những nhân viên tài năng – rất nhiều trong số họ còn rất trẻ và là những con mọt công nghệ – họ sẵn sàng lao vào bất cứ cơ hội nào để khiến cuộc sống của tôi dễ chịu hơn. Vì thế, tôi hoàn toàn không có ý định thành lập một văn phòng tại nhà năm 1994. May mắn thay, một vài người bạn đã giúp tôi một tay bao gồm cả việc cài đặt một chiếc máy fax mới.

Bức fax có nội dung: “Xin chào! Tôi muốn nói chuyện với ngài về quỹ đầu tư mạo hiểm. Robin.” Tôi đã vô cùng ngạc nhiên. Trước tiên, chiếc máy fax của tôi đã thực sự hoạt động. (Đây là chiếc máy fax đầu tiên tôi tự mua.) Thứ hai, tôi đã quên rằng mình đã đưa danh thiếp cho Robin và trên đó có số fax mới của tôi.

Sáng thứ Bảy tuần tiếp theo, Robin và tôi ngồi với nhau ở Il Fornaio tại Palo Alto để cùng thảo luận về các kế hoạch thành lập một công ty đầu tư mạo hiểm tập trung vào thị trường châu Á. Cô ấy nhớ là tôi đã dùng bánh mỳ Pháp phủ bơ và siro. Còn tôi thì nhớ

rằng Robin đầy ắp những ý tưởng nhằm củng cố và nâng cao các kế hoạch của mình.

Tôi vừa nói rằng mình có khả năng nhìn người. Trong suốt sự nghiệp của mình, tôi chưa bao giờ tin vào trực giác của mình hơn buổi sáng đặc biệt đó, khi được tiếp xúc với con người Robin Richards. Và cuối cùng, sau bữa ăn kéo dài ba giờ, chúng tôi trở thành đối tác của nhau.

Nếu các đồng nghiệp của tôi trong cộng đồng đầu tư mạo hiểm nghĩ về lợi lộc của việc này, hẳn họ cho tôi là kẻ ngốc. Tôi đã phá vỡ quy tắc bất di bất dịch của đầu tư mạo hiểm: *Nghiên cứu kỹ lưỡng và tìm nguồn tham khảo*. Vì thế có lẽ quyết định nhanh chóng này của tôi cần một lời giải thích.

Tôi thường ra các quyết định nhanh chóng khi nó liên quan đến việc đánh giá con người. Tôi cầu hôn vợ tôi, Phyllis sau ba ngày gặp mặt. Lúc đó chúng tôi đang trên đường tới châu Âu: Phyllis đang đeo nhẫn đính hôn của một người đàn ông khác và đi cùng em gái mình, trong đầu tôi lúc đó chỉ có hình ảnh của

Phyllis. 57 năm sau đó, tình yêu của tôi dành cho cô ấy vẫn vậy. Cô ấy mãi mãi là tình yêu của đời tôi.

Khi quan sát Robin suốt bữa ăn hôm đó, tôi đã đánh dấu tính cách mà tôi nghĩ sẽ bổ sung cho các kỹ năng và kinh nghiệm của mình. Đầu tiên, cô ấy trẻ. Trong rất nhiều tổ chức chuyên môn, thì đây là một bất lợi nhưng ở các quỹ đầu tư mạo hiểm thì đây là một lợi thế lớn. Những điều rất mới mẻ luôn tuôn chảy từ những trí tuệ trẻ. Tôi đã 65 tuổi. Tôi thực sự cần một người trẻ để có thể nắm bắt được những làn sóng mới.

Rõ ràng, Robin thực sự là người *tạo dựng mạng lưới*, thể hiện qua việc tiếp cận Bill McGlashan và một nhóm sinh viên tham gia vào một dự án của Chile và tiếp đến là tôi sau khi dự án hoàn thành. Một nhà đầu tư mạo hiểm cần phẩm chất này, đặc biệt nếu công ty nhỏ và không thể đầu tư để thuê các chuyên gia.

Cô ấy còn là một người *nhạy bén*. Giấy giới thiệu của Phi Beta Kappa đã thể hiện điều đó. Trong cuộc phỏng vấn thân mật kéo dài ba giờ, sức mạnh trí tuệ

của cô ấy càng củng cố niềm tin của tôi. Sự thông minh trời phú của Robin đã tạo nên một nhân vật hoàn toàn phù hợp với vị trí cổ đông trong một công ty đầu tư mạo hiểm.

Ngoài ra, Robin còn là một người thân thiện, tình cảm và nhạy cảm. Trong bữa sáng đó – và hơn 16 năm hợp tác cùng nhau – tôi hiếm khi thấy cô ấy gợi ý tôi hoặc bất cứ ai mà không nói rằng: "Nếu ngài không ngại," hoặc "Nếu ngài thấy ổn". Cô ấy luôn cho người khác cơ hội được trình bày, đưa ra quan điểm và phản bác nếu muốn. Đối với tôi, nét tiêu biểu nhất ở con người Robin nằm ở sự cảm thông, theo tôi, đây là nhân cách cần thiết đối với bất kỳ lãnh đạo nào. Sự nhạy cảm đi liền với khả năng lắng nghe là những yếu tố cực kỳ quan trọng đối với các nhà đầu tư mạo hiểm – cả trong việc lựa chọn doanh nhân để đầu tư và giúp họ thành công.

Theo nguyên tắc, thì kinh nghiệm là một điều kiện thiết yếu khi lựa chọn một cổ đông đầu tư mạo hiểm, cụ thể là đối với một công ty quy mô nhỏ và còn non

trẻ. Tôi đã có 20 năm kinh nghiệm với ngành đầu tư mạo hiểm trước khi gặp Robin vì thế điều này không phải là ưu tiên hàng đầu đối với tôi. Tuy nhiên, Robin đã có một số kinh nghiệm nhất định trong lĩnh vực này. Cô ấy đã làm việc với nguyên Phó Chủ tịch kiêm CFO của Hãng Coca-Cola trong công ty đầu tư mạo hiểm riêng của ông ấy, vì thế dù chỉ mới 28 tuổi nhưng cô ấy đã có một số kinh nghiệm về lĩnh vực này.

Sự cân bằng trong công ty là điều còn lại mà tôi muốn chỉ ra nếu bạn đang cân nhắc tìm kiếm một cổ đông mới. Robin còn trẻ. Tôi lại là người "giàu kinh nghiệm" ("già" hơn). Robin là phụ nữ còn tôi là đàn ông. Robin là người miền Nam, tôi đến từ vùng Đông Bắc. Nghĩ lại thì tôi phải thừa nhận rằng chúng tôi thiếu mất sự cân bằng. Cả hai chúng tôi đều không có bằng kỹ sư đồng thời lại có ý định đầu tư vào các ngành kỹ thuật. Cả hai đều không mang trong mình dòng máu Ấn Độ và đều quyết định thực hiện các vụ đầu tư vào Ấn Độ. Việc có một "doanh nhân dây chuyền" ở đội của mình thật tuyệt vời, vì thế sẽ thật

lý tưởng nếu cả Robin lẫn tôi đều là doanh nhân Ấn Độ với tấm bằng MIT. Nhưng chỉ với hai người, chúng tôi không thể làm hết được mọi việc. Sau đó, chúng tôi bổ sung đội của mình bằng cách thuê hai đối tác người Ấn Độ: Một người có bằng tài chính và người còn lại là kỹ sư có chuyên môn.

Cuối cùng, sự hòa hợp của các thành viên trong đội là một yếu tố quan trọng. Không chỉ hòa hợp về yếu tố xã hội mà còn cả về niềm đam mê theo đuổi nhiệm vụ xây dựng các công ty thành công. Cả Robin lẫn tôi đều rất hứng thú với vấn đề này. Chúng tôi hoàn toàn nghiêm túc với mục tiêu chung. Chúng tôi hầu như chỉ nói về điều này trong suốt bữa ăn đầu tiên và nhiều năm sau đó khi hợp tác với nhau. Chúng tôi không bao giờ rời mắt khỏi mục tiêu của mình.

Tôi tin rằng có hai yếu tố đã thuyết phục Robin hợp tác với một nhà đầu tư mạo hiểm "già nua" như tôi. Cô ấy thích thú với hiểu biết của mình về ngành công nghiệp này, một lĩnh vực có sức hấp dẫn kỳ lạ vào thời gian đó. Dựa trên các nghiên cứu của mình ở

Trường Kinh doanh Stanford, Robin thích thú với ý tưởng mở rộng đầu tư ra nước ngoài và cuối cùng, cô ấy nghĩ rằng tôi có thể chắp cánh cho ước muốn đó cả trong các đầu tư về mạo hiểm lẫn trong cộng đồng quốc tế.

Tôi cũng muốn chia sẻ với các bạn rằng với tất cả những kinh nghiệm của mình tại Ex-Im Bank và Liên Hợp Quốc, tôi hoàn toàn bị thuyết phục rằng châu Á là một lựa chọn đầu tư đúng đắn. Trước khi tìm ra quốc gia để đầu tư, chúng tôi sẽ dành thời gian nghiên cứu và – như tôi đã nhấn mạnh ở các chương trước – nghiên cứu tốt nhất đã được thực hiện trên nền tảng đó. Và trước khi làm *điều đó*, Robin phải hoàn thành nốt năm thứ hai ở tại Stanford GSB và nhận bằng MBA.

Ngay sau lễ tốt nghiệp năm 1994, Robin và tôi đã thực hiện cuộc hành trình đến Trung Quốc.

Tìm hiểu thị trường Trung Quốc

Tôi rất thích thú khi nhìn thấy sự thay đổi của Trung Quốc tại thời điểm năm 1994. Tôi đến Trung Quốc

lần đầu tiên năm 1981 khi Bộ trưởng Tài chính Don Regan và tôi có chuyến công du theo lời mời của nguyên Chủ tịch nước Đặng Tiểu Bình. 13 năm trôi qua, nhờ tầm nhìn rộng lớn của Chủ tịch Đặng, Trung Quốc bước qua thế kỷ XX và đặt những bước chân vững chắc tiến vào thế kỷ XXI.

Đại lộ nối liền sân bay Bắc Kinh vào trung tâm thành phố giờ đây đã được xây dựng theo tiêu chuẩn hiện đại. Khách sạn của chúng tôi ở Bắc Kinh được quản lý và điều hành rất tốt. Ô tô dần thay thế xe đạp mặc dù xe đạp vẫn là phương tiện được yêu thích hơn, sóng hàng mười ở các trạm dừng đèn đỏ. Robin và tôi tới thăm Tử Cấm Thành, quảng trường Thiên An Môn và một vài địa danh nổi tiếng khác ở Bắc Kinh, chủ yếu là để vãn cảnh.

Sau đó chúng tôi đến Thượng Hải, nơi đã và đang tập trung rất nhiều doanh nghiệp Trung Quốc. Chúng tôi đến đây với mục đích gặp gỡ một số chính khách lẫn các doanh nhân để hỏi ý kiến về việc đặt trụ sở của Draper International ở đây. Nhiều người đã rất nhiệt

tình giúp đỡ chúng tôi, và bữa tối đã diễn ra vui vẻ, sau đó chúng tôi đi hát karaoke.

Thượng Hải là một thành phố đã từng phải chịu khó khăn trong một thời gian dài, chao đảo với sự xâm lấn của các xe cần trục và xe trộn xi măng. Phố Đông, "Khu Phát triển Kinh tế mới mở" được khởi công năm 1990, nằm trọn phía bên kia bờ sông Hoàng Phố. Mặc dù thời điểm chúng tôi đến Trung Quốc, nó mới được xây dựng một nửa nhưng hứa hẹn sẽ trở thành một khu vực tài chính thương mại sầm uất bậc nhất Trung Quốc. Chúng tôi được biết rằng Raychem là doanh nghiệp lớn nhất ở Khu Đông với các văn phòng và xưởng sản xuất chiếm ¼ thành phố này. Đây là một bằng chứng thú vị, như tôi đã đề cập ở phần trước, Raychem là một thành công lớn mà Tướng Anderson đã đầu tư vào khi Draper Gaither & Anderson được thành lập.

Mặc dù có những nỗ lực hỗ trợ nhiệt tình của một chàng trai trẻ tốt bụng và thậm chí với tiến trình phát triển xung quanh chúng tôi, nhưng tôi và Robin

cảm thấy hơi quá sức. Đến cuối ngày, chúng tôi quyết định rằng khả năng thành công trong quá trình đàm phán các thương vụ tư nhân thông qua một phiên dịch viên là chuyện đơn giản. Nhưng làm sao chúng tôi có thể thực hiện một cuộc khảo sát tiền khả thi hiệu quả nếu chỉ có thể giao tiếp thông qua một phiên dịch viên. Một vấn đề lớn khác đối với chúng tôi đó là thiếu sự tự do về các ý tưởng, sự dân chủ và các quy định cũng như luật lệ.

Vì thế chúng tôi không chắc chắn về Trung quốc. Vâng, đó có thể là điểm dừng chân cho một công ty lớn như GE, một doanh nghiệp cần nguồn cung lớn về lượng lao động cần mẫn, thông minh và giá rẻ nhưng với một công ty đầu tư mạo hiểm nhỏ muốn tự khảo sát tính tiền khả thi của bất cứ vụ đầu tư tiềm năng nào, thì Trung Quốc không phải là một sự lựa chọn phù hợp.

Ngoài ra, chúng tôi cũng muốn bay tới Hong Kong, vùng lãnh thổ của Anh mà đã sớm trở thành một phần của Trung Quốc đại lục. Tôi quen với Chris

Pattern, người điều hành Ban Hỗ trợ Phát triển Hải ngoại (ODA) cho Anh tại Hong Kong. ODA phân phát "nhỏ giọt" những hỗ trợ của Anh cho các tổ chức quốc tế bao gồm UNDP và giống như USAID, ODA cũng có các chương trình riêng của nó hướng tới việc hỗ trợ các nước đang phát triển. Lần đầu tiên gặp Pattern, khi anh còn là một đại sứ trẻ tiềm năng và tài năng, tôi đã luôn đánh giá cao sự hỗ trợ của Pattern khi đến London để kêu gọi hỗ trợ với tư cách chủ tịch UNDP và trong hơn 10.000 dự án của UNDP trên toàn thế giới.

Pattern vui mừng chào đón chúng tôi tại khu nhà ở dành riêng cho người đứng đầu chính quyền. Pattern giới thiệu chúng tôi với một vài người mà cậu ấy nghĩ rằng có thể giúp đỡ chúng tôi và đã thẳng thắn đưa ra rất nhiều lợi thế của việc đặt trụ sở công ty mới của chúng tôi tại Hong Kong.

Tối đó, chúng tôi gặp gỡ một nhân vật rất màu mè là Jack Perkowski và một phụ nữ Trung Quốc vô cùng xinh đẹp. Perkowski đã dành 20 năm ở Phố Wall và

vào đầu những năm 1990, anh ta đã bay đến một số nơi ở khu vực Viễn Đông để tìm kiếm cơ hội. Chúng tôi cùng ăn tối ở một nhà hàng lớn trên tầng thượng của một tòa nhà mà tôi cho rằng thuộc quyền sở hữu của Perkowski. Ông ta phản biện hăng say về việc chúng tôi nên vượt qua những hạn chế của mình và quay lại Trung Quốc để đặt trụ sở công ty mới ở đây. Ông ta nói với chúng tôi đó là một sự an toàn và là một vụ đầu tư lâu dài. “Quan trọng là,” ông ta nhấn mạnh, “ăn cây nào rào cây đó.”

Tôi cười. Ông ta cũng “rào cả cây nhà tôi nữa”. Vài tháng trước đó, Perkowski ghé qua Thung lũng Silicon và “quây” một loạt các vụ đầu tư cá nhân đặc biệt của tôi và của một vài người bạn của tôi trong đó có Bill Edwards và John Bryan. Ông ta đầu tư hai vụ: Một hệ thống các phân xưởng sản xuất phụ tùng tự động của Trung Quốc, và vụ thu mua nhà máy bia lớn thứ hai Trung Quốc. Tôi đã đầu tư 500 triệu đô-la vào vụ thứ hai cùng với công ty Miller Brewing để đổi lấy 10% cổ phần. Tôi đã không tham gia vào lĩnh

vực đầu tư mạo hiểm 12 năm qua nhưng tôi chắc chắn về vụ thương thảo này.

Qua bữa tối hôm đó, với một chút men trong người và ánh đèn lung linh của thành phố Hong Kong xa xa bên dưới, Perkowski và tôi đã thể hiện niềm lạc quan không dứt về ý tưởng tuyệt vời của ông ấy – 1,2 tỷ người sẽ sử dụng bia của chúng ta. Không phải chờ đến tận sau này tôi mới biết rằng kế hoạch mở rộng công ty bia là một thảm họa và rằng các cổ đông đang dần “chết đuối”. Đồng nghiệp của Perkowski, Tim Clissold, đã viết một cuốn sách rất hài hước nhưng cũng không kém phần sâu sắc mang tên *Mr China* (tạm dịch: Quý ngài Trung Quốc) về ASIMCO Technologies, một doanh nghiệp chuyên kinh doanh phụ tùng tự động của Perkowski. Theo tôi biết thì cuốn sách thu về lợi nhuận nhiều hơn nhà máy bia của chúng tôi hay công ty phụ tùng tự động của Perkowski.

Robin và tôi chào tạm biệt Perkowski và bạn gái của ông. Trên đường đi bộ trở về khách sạn, chúng tôi

nghỉ chân trên chiếc ghế ở công viên và ngắm nhìn những chiếc thuyền lững lờ trôi trên sông Dương Tử. Một lần nữa, chúng tôi thảo luận về các sự lựa chọn Trung Quốc của mình. Vâng, đất nước này hiện đại hóa quá nhanh. Cựu Thị trưởng thành phố Thượng Hải Chu Dung Cơ, một nhân vật kiệt xuất, đã được bầu làm Chủ tịch nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa và đang nỗ lực hết mình để thúc đẩy thành công "cuộc thử nghiệm" của nguyên Chủ tịch nước Đặng Tiểu Bình. Vâng, Hong Kong – với tiềm lực và nguồn lực vốn, sẽ sớm sáp nhập vào Đại lục, và rằng điều đó báo trước điềm tốt cho Trung Quốc (hơn là điểm gở đối với Hong Kong.) Nhưng nó vẫn không phù hợp với chúng tôi. Tôi và Robin quyết định sẽ phớt lờ lời khuyên mà Pattern, Perkowski và nhiều người khác đã đưa ra trong suốt những ngày qua. Trung Quốc có thể đã quá chín muồi đối với đầu tư mạo hiểm nhưng hai nhà đầu tư mạo hiểm vẫn chưa sẵn sàng đón nhận cơ hội ở đất nước này. Chúng tôi sẽ để lại Trung Quốc cho các nhà đầu tư mạo hiểm khác.

Tập trung vào Ấn Độ

Tôi sẽ không đi vào chi tiết hai chuyến đi khác của chúng tôi trong lần này. Chúng tôi đã nghiên cứu thị trường ở cả Indonesia và Việt Nam, mặc dù phát hiện ra nhiều nhân tố tích cực ở hai đất nước này, nhưng chúng tôi quyết định loại chúng khỏi danh sách. Nếu một trong hai chúng tôi có thể nói tiếng Việt hay có mối liên hệ mật thiết với một trong những gia đình thống trị nền kinh tế Indonesia, thì có thể mọi chuyện sẽ khác, nhưng đó chỉ là giả sử.

Trong chuyến bay dài từ Việt Nam trở về San Francisco, chúng tôi đã dự định chuyến bay tiếp theo đến Ấn Độ. Tôi đã đến mảnh đất này nhiều lần và Robin cũng đã lên kế hoạch đi nghỉ ở Ấn Độ vào mùa hè đó cùng với những người bạn ở Stanford. Tôi thực sự nghĩ rằng Ấn Độ là sự lựa chọn tuyệt vời của chúng tôi. Ấn Độ hội tụ đủ những yếu tố mà Trung Quốc không có – sự dân chủ, luật pháp và một cộng đồng doanh nghiệp sử dụng tiếng Anh. Ngoài ra, Ấn Độ còn có cộng đồng doanh nhân năng động, một vài trong số họ từng tìm đường đến với thung lũng Silicon và thể hiện được nhiệt huyết, sức sáng tạo và

niềm đam mê kinh doanh của mình. Hơn nữa, như tôi từng đề cập trước đây, Bộ trưởng Tài chính Manmohan Singh, trong hai năm tại nhiệm nới lỏng những quy định của chính phủ, những quy định này từng hạn chế các hoạt động kinh doanh tự do và doanh nghiệp. Một nhân tố khác cũng được chúng tôi đưa vào xem xét đó là hiện trạng nổi bật của Ấn Độ so với Trung Quốc thời điểm đó; Tiếng Anh cơ bản là một điều kiện tiên quyết cho việc thiết kế phần mềm máy tính và chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty mới của chúng tôi sẽ tập trung vào phần mềm máy tính. Điều cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng đó là cả hai chúng tôi đều thích đồ ăn Ấn Độ.

Tôi nên dùng những từ nào để mô tả về Ấn Độ? Một đất nước bí ẩn, hấp dẫn và kỳ lạ nhất trên thế giới? Một nền dân chủ lớn nhất từ trước đến nay trên thế giới? Một chiếc nôi của hơn 13 ngôn ngữ, 113 phương ngữ được hơn 1 tỷ người trên thế giới sử dụng? Một đất nước của những Hoàng tử và tình trạng lộn xộn thường xuyên xảy ra? Ấn Độ!

Chúng tôi đặt chân đến sân bay Bombay (thành phố này đã được đặt lại tên là Mumbai vào năm 1995) vào khoảng 12 rưỡi đêm. Do sự quá tải các chuyến bay nội địa vào ban ngày nên sân bay xập xệ này chỉ đón các chuyến bay quốc tế vào ban đêm. Chúng tôi cảm nhận được sự nặng nề của hệ thống quan liêu bao cấp khi lê người qua cánh cửa thủ tục hải quan trì trệ. Dòng người di chuyển chậm chạp, nhiều thủ tục giấy tờ, nhiều tem phiếu và hàng người dường như kéo dài vô tận. Chúng tôi mệt mỏi và thực sự thối chí nản lòng.

Ở phía trong sân bay, không khí thật tĩnh mịch và yên ắng. Mọi người nằm la liệt khắp nơi – chúng tôi nghĩ rằng họ đang rất buồn ngủ – nhưng không khí xung quanh rất yên tĩnh. Cách đó không xa, chúng tôi vừa cảm thấy vô cùng mệt mỏi trước sự chen lấn xô đầy, những người tìm cách cò mồi một dịch vụ nào đó để kiếm chút tiền chênh lệch ít ỏi. Không khí bốc mùi khó chịu, nhưng những bộ quần áo Xari và những chiếc khố đàn ông nhiều màu sắc khiến chúng

tôi nhìn không chớp mắt. Mặc dù mới tờ mờ sáng, nhưng dòng người qua lại đã rất đông đúc.

Và thế là cuộc phiêu lưu của chúng tôi thực sự bắt đầu.

Kinh doanh ở Ấn Độ

Khi tôi và Robin đã quyết định đầu tư vào thị trường Ấn Độ, tôi bay trở về Washington DC để nói chuyện với các thành viên Hiệp hội Đầu tư Tư nhân Hải ngoại (OPIC). Tổ chức này nghe có vẻ giống như một dạng của rất nhiều các quỹ đầu tư phòng hộ tư nhân mới nổi trong những năm gần đây nhưng thực tế OPIC là một cơ quan chính phủ của Mỹ, tương tự như Ex-Im Bank. Nhiệm vụ của OPIC là "huy động và tạo điều kiện thuận lợi cho sự tham gia của các nguồn vốn tư nhân, các kỹ năng của Mỹ trong việc phát triển kinh tế và xã hội ở các nước và khu vực kém phát triển cũng như các quốc gia đang trong thời kỳ quá độ chuyển đổi từ nền kinh tế lạc hậu sang nền kinh tế thị trường." Nói cách khác, nó khuyến khích các vụ đầu tư mới được cấp phép bởi các công ty của

Mỹ ở bất kỳ quốc gia đang phát triển nào trong danh sách được OPIC kiểm duyệt và đưa ra. Vì thế giống như chương trình SBIC, OPIC cấp vốn cho các nhà đầu tư Mỹ theo tỷ lệ 3-1 với điều kiện các nhà đầu tư cam kết đầu tư vào các nước đang phát triển như Ấn Độ. Theo Ex-Im Bank, lý thuyết sẽ là khi chính phủ kích thích khối doanh nghiệp tư nhân, mọi người đều có lợi.

Nhờ những kinh nghiệm trong ngành đầu tư mạo hiểm và các mối quan hệ quốc tế của tôi, Robin và tôi đã không gặp trở ngại gì trong các cuộc gặp ngoại giao để tiến hành kế hoạch của mình. Tuy nhiên, khó khăn cũng bắt đầu nảy sinh. Ví dụ, chúng tôi gặp trở ngại lớn trong việc hoàn tất các thủ tục pháp lý cần thiết để thành lập công ty đầu tư mạo hiểm Mỹ-Ấn đầu tiên, chủ yếu là do các quy định của chính phủ Ấn Độ và các thủ tục của OPIC không khớp với nhau. Khi nghĩ lại, tôi thấy việc chúng có thể kết hợp với nhau thật là một điều kỳ diệu bởi chúng tôi đã nỗ lực tiên phong trong một hạng mục mới trong đầu tư mạo hiểm Mỹ. Trải qua hàng nghìn những quy định

và thủ tục rườm rà suốt quá trình làm việc của chúng tôi là một thử thách gây nản lòng và thật khủng khiếp. May mắn thay, chúng tôi nhận được lời khuyên quý báu về các thủ tục pháp lý từ Dan Franks – một cổ đông của Tập đoàn đầu tư mạo hiểm Cooley Godward – và cuối cùng, chúng tôi đã kết thúc mọi việc êm xuôi.

Để tránh việc phải trả thuế lãi vốn cho cả chính phủ Mỹ và chính phủ Ấn Độ – đương nhiên, giả sử rằng đủ may mắn để thu về lợi nhuận đầu tư – thì chúng tôi phải thiết lập một "cơ quan trên giấy tờ" ở Mauritius. Nói theo cách khác, Draper International (tên công ty mới thành lập) buộc phải có đại diện tài chính và luật pháp ở Mauritius, Robin và tôi được yêu cầu phải tổ chức một hoặc hai "cuộc họp" ở đó. Tôi nói qua rằng điều này không hẳn xấu. Mauritius – đã từng là ngôi nhà độc nhất của loài chim dodo hiện đã tuyệt chủng – là một quốc đảo xinh đẹp ở trung tâm Ấn Độ Dương cách xa châu Phi. Tôi biết Penne Korth, lúc đó là Đại sứ Mỹ tại Mauritius và tờ báo địa phương đã đăng một bức ảnh hai chúng tôi

trong một chuyến viếng thăm của tôi tới đây ở ngay trang nhất. Korth giới thiệu tôi với ngài Thủ tướng, người đã tặng tôi một mô hình một con tàu cổ bằng gỗ – một sản phẩm tượng trưng cho hòn đảo này.

Bạn có thể có cảm tưởng rằng tôi đang thực hiện một chuyến đi lòng vòng nhưng thực tế không phải vậy. Ngày nay, mọi nhà đầu tư Mỹ vẫn sử dụng lịch trình "loanh quanh" này để đầu tư vào Ấn Độ. Người dân Ấn Độ ở Mauritius rất giàu có và – nhờ mối quan hệ ổn định lâu dài giữa các chính phủ và hai đất nước này – nên một lượng lớn tiền đầu tư đã đổ vào Mauritius theo cách này và làm giàu cho người dân nơi đây. Việc các công dân Mỹ đầu tư theo cách này hoàn toàn hợp pháp và đúng đắn; và tôi luôn luôn cảm thấy có một chút gì đó không được thoải mái khi phải trả các khoản phí pháp luật và tài chính của Mauritius cho các "cuộc gặp mặt", điều đó chẳng khác nào một sự giả tạo. Nó thể hiện tôi có xu hướng đồng ý với điều mà triết gia cao bồi Will Roger từng nói: "Hãy biết ơn khi chúng tôi không nhận tất cả chính phủ mà chúng tôi đang trả cho".

Trong một chuyến đi tới Ấn Độ, chúng tôi gặp Kiran Nadkarni, một người theo đạo Bà La Môn hài hước và lịch thiệp, anh ta đang đầu tư vào khối doanh nghiệp tư nhân ở Ấn Độ với tư cách nhân viên của ICICI – lúc đó là ngân hàng lớn thứ hai của Ấn Độ với tổng tài sản lên đến 77 tỷ đô-la. Chúng tôi được một người bạn của Robin giới thiệu với Nadkarni và đề nghị anh ta trở thành một đối tác của chúng tôi để mở một văn phòng của Draper International ở Bangalore, nơi Kiran đang sinh sống và cũng là nơi một vài công ty phần mềm máy tính và điện tử triển vọng bắt đầu đi vào hoạt động. Sau vài lần thảo luận về việc thành lập văn phòng mới, anh ta đồng ý gặp tôi ở New York. Mọi chuyện dường như không được suôn sẻ: Khi bước ra khỏi xe để gặp tôi ở câu lạc bộ Yale, Kiran đã sảy chân và bị vỡ mắt cá chân.

Đương nhiên, tôi đã lên xe cấp cứu để tới phòng cấp cứu của bệnh viện Bellevue, New York cùng Kiran. Khi anh ấy nằm trên giường bệnh, tôi đã nắm lấy cơ hội nhắc đến các vụ đàm phán của chúng tôi và nắm lấy tay Kiran – đề nghị anh ấy tham gia vào vụ đầu tư

ở Ấn Độ cùng tôi và Robin. Ngày nay, tôi nghĩ Kiran rất vui vẻ khi được hợp tác cùng chúng tôi nhưng có lẽ lúc đó anh ấy hẳn đã nghĩ rằng làm sao tôi lại có thể chọn một thời điểm vô cùng bất lợi như vậy?

Ở Nadkarni, chúng tôi có một cổ đông người Ấn Độ "bản địa" – cụ thể là ở Bangalore – và từ đó Draper International thực sự đi vào hoạt động. Sau này chúng tôi tuyển thêm Ablay Havaldar, một người điển trai, khéo léo và đầy nhiệt huyết, người đã từng là thành viên của đội ngũ marketing Ấn Độ tại chi nhánh HCL-HP của Hewlett-Packard. Havaldar là phần bổ sung tuyệt vời cho Nadkarni, một chuyên gia tài chính nhưng lại thiếu kinh nghiệm về kinh doanh và marketing. Tôi cũng phải nói việc có cả một chuyên gia tài chính lẫn một bậc thầy marketing trong một công ty đầu tư mạo hiểm hoặc bất kỳ một doanh nghiệp nào là rất cần thiết. Cả hai cổ đông mới chịu trách nhiệm nhận diện cơ hội, điều tra tiềm năng, kiểm chứng hồ sơ của doanh nhân và đội của họ, đưa ra đề xuất để chuẩn bị cho chuyến thăm trụ sở của chúng tôi.

Nadkarni và Havaldar đều rất vui vẻ, hòa nhã và đầy nhiệt huyết. Hai người phối hợp với nhau để chuẩn bị hàng trăm vụ thương lượng tiềm năng – hầu hết là các công ty công nghệ – trong suốt 6 năm sau đó, từ đó Robin và tôi lựa chọn và theo đuổi thành công gần 36 vụ, đàm phán các điều khoản và đầu tư dưới cái tên Draper International.

Havaldar sống ở Mumbai, vì thế chúng tôi thành lập văn phòng thứ hai ở nhà anh ấy, và văn phòng này hoạt động rất tốt. Khi nghĩ lại, tôi thấy việc cả hai người cũng làm việc tại một văn phòng sẽ phối hợp với nhau tốt hơn. Mumbai cách xa Delhi như Los Angeles xa Seattle – vì thế không thể tránh khỏi những thiếu sót về kết nối. Trái lại, chúng tôi cũng có những lợi thế về quy mô của việc có hai văn phòng và Mumbai cuối cùng trở thành khởi nguồn của rất nhiều thương vụ làm ăn sinh lời.

Một lời đề nghị mà chúng tôi rất thích đó là một cổng thông tin điện tử mới, được mô tả có nét tương đồng với Yahoo!. Nó có trụ sở tại Mumbai, được gọi là

“Rediff.com”. Người thành lập công ty, Ajit Balakrishnan, cũng là người sáng lập và cổ đông của một trong những công ty quảng cáo hàng đầu Ấn Độ, Rediffusion Advertising. Balakrishnan có ý định để đối tác của mình tiếp tục điều hành công ty quảng cáo còn anh sẽ điều hành Rediff.com. Năm 1996, chúng tôi thực hiện cuộc khảo sát tính tiền khả thi – cùng với một công ty cổ phần có trụ sở ở New York, Warburg Pincus – chúng tôi mua 30% cổ phần của công ty mới này. Rediff bắt đầu đi vào hoạt động ngày 8 tháng Hai năm 1997, và ngày nay là một cổng thông tin điện tử Ấn Độ lớn nhất chuyên cung cấp tin tức, phương tiện giải trí và mua sắm.

Có một khía cạnh bất thường trong vụ đầu tư này. Công ty đã phát hành cổ phiếu bằng tiền rupi Ấn Độ cho chúng tôi và một vài năm sau đó, khi cần thêm đầu tư, công ty niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán NASDAQ. Để làm vậy, công ty đã phát hành biên lai gửi chứng khoán của Mỹ (ADRs), một loại cổ phiếu khác từ chúng tôi có giá trị tương đương. Đương nhiên, chúng tôi muốn bán cổ phần

của mình khi bong bóng Internet vỡ. Nhưng do cổ phần công ty không được niêm yết trên sàn chứng khoán Mumbai, nên chúng tôi không được phép bán cổ phần: Công ty cần ba năm làm ăn có lãi trước khi được niêm yết trên thị trường chứng khoán Mumbai và Rediff chưa làm được điều đó.

Theo quy định này, Draper International đã cấp phát hoặc bán tất cả trừ một cổ phần. Chỉ trong vòng 6 năm, chúng tôi đã thu về lợi nhuận gấp 16 lần tiền đầu tư ban đầu từ các cổ đông góp vốn của mình – một kỷ lục không tồi chứng tỏ chúng tôi đang khám phá và tận dụng được một lĩnh vực chưa được thăm dò. Thế còn cổ phần mà chúng tôi chưa bán? Rediff vẫn chưa đạt được mức doanh thu về lợi nhuận 3 năm liên tiếp vì thế vẫn chưa được phát hành cổ phiếu ra công chúng trên thị trường chứng khoán Mumbai. Trái lại, không phải tất cả chúng tôi đều muốn bán do thị trường chứng khoán NASDAQ đang tụt dốc và công ty cũng có một số lợi thế điển hình.

Vì thế, chúng tôi đợi. Đôi khi có cảm giác như chúng tôi đang chờ đợi điều gì đó hão huyền. Đây là đầu tư mạo hiểm. Việc kiếm được lợi nhuận gấp 16 lần số tiền đầu tư vào nghe có vẻ rất tuyệt vời – và thực tế là vậy – nhưng bạn phải kiên nhẫn và sẵn sàng sống trong sự phấp phỏng lo âu thường trực.

Một vài trong số các công ty trong danh mục đầu tư của Draper International quyết định đặt trụ sở của họ ở Mỹ thay vì Ấn Độ, với Delaware-doanh nghiệp và California-công nghệ trở thành những sự lựa chọn hàng đầu. Môi trường pháp lý của Mỹ đôi lúc bị phá hỏng do cung cấp thông tin hoặc hướng dẫn sai lệch nhưng ít nhất quy định rất rõ ràng – đó là cơ hội kinh doanh hấp dẫn. Ban quản lý cấp cao tại các công ty của chúng tôi thường được đặt trụ sở ở Mỹ vì thế tạo cảm giác là họ là công ty Mỹ. (Như vậy, các khúc mắc như chúng tôi từng gặp phải ở Rediff không còn là vấn đề.) Nhưng trong mỗi vụ đầu tư của chúng tôi, hầu hết các nhân viên đều ở Ấn Độ. Để đảm bảo tỷ lệ vốn khuyến khích 3-1 của OPIC, thì nguồn vốn của chúng tôi (vốn quay vòng) phải được đầu tư ở Ấn Độ

do chính sách của OPIC được sử dụng để thúc đẩy các khoản đầu tư Mỹ vào các nước đang phát triển.

Ramp Network Inc., có trụ sở đặt ở Mountain View, California, dù phần lớn nhân viên của công ty lại sinh sống ở Ấn Độ (và vì thế đảm bảo điều kiện đối với nguồn quỹ Ấn Độ của chúng tôi). Ramp Networks đi tiên phong trong các ứng dụng bảo mật và tiếp cận Internet, được thiết kế đặc biệt cho các ứng dụng văn phòng nhỏ. Các sản phẩm của Ramp rất đáng tin cậy, đơn giản và giá thành thấp: Ba đặc tính nổi bật trong thị trường công nghệ cao bấp bênh này.

Người sáng lập Ramp, Mahesh Veerina, là một doanh nhân trẻ với các kỹ năng chuyên sâu về kỹ thuật và có một nụ cười dễ mến. Với thân hình nhỏ bé ẩn chứa tài năng lãnh đạo tuyệt vời, Veerina được hướng dẫn tỉ mỉ bởi một trong những nhà đầu tư mạo hiểm ưa thích của tôi, Tony Sun của Venrock, người giữ chức vụ Chủ tịch hội đồng quản trị của Ramp mà tôi là một ủy viên. Tôi vừa viết về sự khôn ngoan khi đặt cược vào những cá nhân xuất sắc ở các

chương đầu. Veerina và Sun đều là những nhân vật nổi bật, cần mẫn, nhạy bén và có những phán đoán thần kỳ không hề bị cái tôi cá nhân chi phối. Một người là nhà sáng lập, người còn lại là nhà đầu tư mạo hiểm giàu kinh nghiệm và tài năng. Vì thế Ramp là một người đặt cược cừ khôi. Công ty nhanh chóng đạt được những thành công đáng kinh ngạc, phát hành cổ phiếu ra công chúng và có vốn thị trường ở mức 450 triệu đô-la.

Khi Ramp phát hành cổ phiếu ra công chúng, tôi rời khỏi hội đồng quản trị và bán cổ phần của mình. Hóa ra, tôi đã bán chúng với mức giá cao nhất – lần duy nhất tôi làm được điều đó. Đó hoàn toàn là sự may mắn thay vì một kế hoạch hoàn hảo. Như với hầu hết các vụ đầu tư khác, không bao giờ có "một quả cầu pha lê", và các nhà đầu tư mạo hiểm chắc chắn sẽ phát điên nếu dành quá nhiều thời gian lo lắng về việc mình đã bán hơi sớm hay quá muộn. Chúng tôi sẽ trở lại vấn đề này trong các chiến lược thoái vốn ở chương 7.

Ramp Networks được Nokia chào giá vào năm 2001: Veerina giữ chức vụ Phó Giám đốc bộ phận Các sản phẩm văn phòng nhỏ của Nokia một năm trước khi thành lập Azingo Inc., công ty phát triển các phần mềm điện thoại di động thế hệ tiếp theo.

Thành công với Raj Jaswa và Selectica

Có lẽ tôi sẽ đưa thêm một trường hợp nữa về Ấn Độ, lần này là với mức độ sâu hơn, để giúp làm rõ cách thức mà Draper International thực hiện các vụ đầu tư của mình ở Ấn Độ nói riêng và cách tìm hiểu cũng như theo đuổi các cơ hội đầu tư trên toàn cầu nói chung.

Một trong những điều đầu tiên tôi làm sau khi Robin Richards và tôi bắt đầu sự nghiệp đầu tư ở Ấn độ là gia nhập cộng đồng các doanh nhân Indus (TiE). Tổ chức này được thành lập vào năm 1992 bởi một nhóm doanh nhân ở thung lũng Silicon, những người muốn hỗ trợ thúc đẩy kinh doanh và một mạng lưới giữa những người nhập cư từ quê hương của họ ở Ấn Độ, Pakistan và Bangladesh (các nước nằm trong

lưu vực sông Indus). Lúc đó, có khoảng 30 đến 40 thành viên TiE gặp gỡ nhau hàng tháng. Như tôi nhớ thì tôi là một trong số ít thành viên – thực sự có thể là thành viên duy nhất – mà không có gia đình hoặc mối liên hệ văn hóa với khu vực Nam Á. Nhưng tôi thích những mục tiêu đề ra của tổ chức này (cụ thể là, ý tưởng kết hợp tinh thần doanh nhân của thung lũng Silicon với truyền thống guru-shishya của khu vực Nam Á hay theo tôi là giáo viên-học sinh.)

Tôi không đi sâu vào tổ chức TiE trong chương này, thay vào đó chỉ ra rằng từ năm 1992, tổ chức này đã hỗ trợ thành lập rất nhiều doanh nghiệp với giá trị thị trường hơn 200 triệu đô-la. Tổ chức đã lớn mạnh với khoảng 13.000 thành viên ở 13 quốc gia và tấm vé tham dự hội nghị thường niên của tổ chức này vào tháng Năm luôn là phần thưởng quý đối với các doanh nhân ở thung lũng Silicon.

Một thời gian ngắn sau khi gia nhập TiE, tôi đã làm quen với một thanh niên trẻ tên là Raj Jaswa, người gốc Ấn Độ nhưng là một kỹ sư được đào tạo ở

Canada, người có tiếng trong lĩnh vực chip nhớ. Sau một vài năm làm việc ở Intel, Jaswa đồng thành lập một công ty nhỏ chuyên sản xuất các con chip lấy tên là OPTi, một doanh nghiệp có doanh thu bằng 0 vào năm 1988 lên 186 triệu đô-la vào năm 1995, phần lớn nhờ doanh số bán bộ chip bán dẫn nâng cao dung lượng được sử dụng trong bộ vi xử lý 486 của Intel (sau này là PC được HP, IBM cũng như một số công ty khác sản xuất). Đó thực sự là một cuộc chạy đua ngoạn mục nhưng khi Intel tung ra chip Pentium mới thì OPTi đánh mất sự may mắn của mình.

Jaswa rời OPTi với một vài triệu đô-la và thoáng nghĩ về ý định rời thương trường. Nhưng anh ta còn quá trẻ – mới hơn 40 tuổi – vẫn tràn đầy nhiệt huyết và (thông qua TiE) xung quanh anh vẫn còn quá nhiều ý tưởng tuyệt vời và những cá nhân thú vị không thể bỏ lỡ. Vào tháng Sáu năm 1996, anh ta cùng với một thành viên TiE khác – một kỹ sư máy tính và một chuyên gia về trí thông minh ảo tên là Sanjay Mittal – thành lập một công ty lấy tên là Selectica, hướng đến việc cung cấp các phần mềm kinh doanh chất lượng

cao cho các hệ thống cấu hình doanh số và quản lý ký kết.

Mặc dù có những thành tích vượt trội về chuyên môn cũng như thành công trong lĩnh vực kinh doanh, nhưng Mittal và Jaswa vẫn gặp khó khăn trong việc gây quỹ cho doanh nghiệp mới của mình. Chúng tôi để mắt tới Selectica bởi một lý do rất dài dòng: Một trong những đối tác của Jaswa ở Ấn Độ đã gặp gỡ và dùng bữa sáng với một trong những đối tác của tôi tại Draper International, Ablay Havaldar ở nhà ga xe lửa tại Oune, Ấn Độ và Havaldar đã gửi email cho Robin và tôi để nói rằng công ty đang gặp khó khăn này – và các lãnh đạo của nó – có vẻ rất thú vị. Vì cơ hội này không liên quan nhiều đến Ấn Độ mà thiên về Mỹ hơn nên chúng tôi đã sắp xếp để Jaswa thực hiện một buổi trình bày trực tiếp với Draper Fisher Associates (tên của Steve Jurvetson vẫn chưa được thay thế). John Fisher nói riêng rất thích những gì ông được chứng kiến nhưng đáng tiếc, toàn bộ hội đồng cổ đông của Draper Fisher Associates vẫn chưa thống nhất ý kiến. Lý do cho sự lưỡng lự này lại khá

phổ biến trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm: Các ủy viên hội đồng quản trị khác của tổ chức biết rằng một vài đối thủ nặng ký trong cộng đồng đầu tư mạo hiểm – Mayfield và Kleiner Perkins – đã đầu tư vào một công ty với các sản phẩm phần mềm tương tự và khẳng định rằng lĩnh vực này quá cạnh tranh. Jaswa lúc đó cần cấp 4 triệu đô-la vốn; và lúc này đã vào những tháng cuối cùng của năm 1996 – mà anh ta vẫn chưa có được số vốn mình mong muốn.

Đầu năm 1997, Jaswa gửi cho tôi một lá thư quả quyết rằng anh ta vẫn đặt niềm tin vào Selectica và rằng anh ta cùng với đối tác Sanjay Mittal của mình, đánh giá cao cơ hội được ghé thăm trụ sở của tôi ở San Francisco trình bày thêm về ý tưởng của mình. Khi xuất hiện tại văn phòng của tôi, họ nói họ vẫn tin rằng công ty có tiềm năng rất lớn và sẵn sàng đầu tư tiền của họ và sẵn sàng đón nhận sự tham gia của chúng tôi.

Nhờ tài thuyết phục của Jaswa và Mittal, chúng tôi quyết định đầu tư, cấp đủ vốn ươm mầm để công ty

có thể bắt đầu đi vào hoạt động. Nhưng Draper International cũng hoạt động như là một quỹ đầu tư của Ấn Độ và vì thế chúng tôi cần đầu tư vào các công ty có mặt tại quốc gia này. May mắn thay, Jaswa và đội ngũ của mình có kế hoạch thành lập các chi nhánh Selectica tại Ấn Độ. Và khoảng sáu tháng sau khi công ty được thành lập, Jaswa đã bắt đầu hướng đến Ấn Độ – và trong vòng khoảng ba đến bốn năm, toàn bộ một nửa trong số 800 nhân viên của công ty đều cư trú tại Ấn Độ.

Đây là một lợi thế đối với Draper International nhưng thực sự là cơ hội vàng đối với Selectica. Công ty đã tham gia vào cuộc chiến thu hút khách hàng đi kèm với chiến dịch giá đặc biệt. (Cụ thể, thời gian đó các kỹ sư Ấn Độ được trả với mức rẻ mạt hơn nhiều so với các kỹ sư Mỹ). Một đối thủ, Calico, đã đánh mất cơ hội kinh doanh Cisco Systems và Siemens vào tay Selectica và cuối cùng bị phá sản. Một công ty khác, Trilogy "dâng" GE Medical, IBM và HP cho Selectica. Đương nhiên, Selectica có các sản phẩm thế mạnh nhưng giá thành thấp và chu kỳ quay vòng

thời gian nhanh chóng cũng là những yếu tố quan trọng đem lại thành công cho doanh nghiệp này.

Hơn sáu tháng sau đó, Selectica đạt được những bước tiến quan trọng trong "thị trường cấu hình" sử dụng phần mềm "ACE" để hỗ trợ các công ty lớn như Dell, 3Com, Cisco Systems bán các sản phẩm và dịch vụ trên web. Khi bước sang giai đoạn cấp vốn tiếp theo, một lần nữa Draper International sẵn sàng và tiếp tục tham gia vào vòng kế tiếp. (Nếu nhầm lẫn với các tên tương tự nhau này, thì bạn nên biết rằng các công ty này là những thế hệ "cha" và "con".)

Chúng tôi bước vào một ngã ba thú vị khi Jaswa đến gặp tôi để trình bày về việc một đại diện của Draper International sẽ đảm nhiệm một vị trí trong hội đồng quản trị của Selectica. Robin rất thích thú với Selectica và các sản phẩm của nó vì thế tôi gợi ý với Jaswa rằng Robin là lựa chọn thích hợp. Anh ấy đã đến gặp Robin và nhận được lời chấp thuận.

Không hoạt động nào trong những năm đầu tiên của Selectica là dễ dàng. Họ đang nỗ lực xâm nhập vào

thị trường vô cùng cạnh tranh, đối đầu với rất nhiều đối thủ có kinh nghiệm và nhiều năm dẫn đầu thị trường này, được đầu tư kỹ lưỡng hơn hoặc cả hai. Các công ty như Calico, Trilogy được thành lập dựa trên danh tiếng rất mạnh mẽ và báo chí thương mại có xu hướng viết những câu chuyện về một trong các đối thủ này cũng như con đường hình thành nên người khổng lồ của lĩnh vực. Một trong những nhà đầu tư mạo hiểm thiếu kinh nghiệm và còn khá trẻ trong ban quản trị của Selectica đã đưa ra quan điểm trước toàn bộ ban quản trị: *Các ngân hàng đang thực hiện lệnh cấm các hoạt động bán cổ phần của chúng ta cho các nhà đầu tư theo tổ chức. Chúng ta cần thêm tiền gấp. Tôi nghĩ rằng đã đến lúc chúng ta nên cân nhắc việc tống cổ CEO hiện nay.*

Tôi thực sự thất kinh. Tôi tham dự một cuộc họp cổ đông với Robin và nói rằng tôi hoàn toàn tin tưởng Raj Jaswa, người đã lèo lái Selectica vượt qua nhiều thử thách cạnh tranh. Tôi cũng nói tôi ngạc nhiên trước gợi ý cho rằng tình trạng lộn xộn ở ban điều hành công ty sẽ khiến nó phải trả giá bằng vị thế trên

thị trường. Đề xuất thay thế Jaswa ngay lập tức bị xếp xó.

Với sự giúp đỡ của chúng tôi, Jaswa có thể gây được số vốn cần thiết. Cuối cùng, Selectica đã trải qua cả bốn vòng gây quỹ với tổng số tiền lên đến 36 triệu đô-la. Draper International đã tham gia vào cả bốn vòng với số vốn đầu tư vào khoảng 3 triệu đô-la, trở thành cổ đông lớn nhất của công ty với khoảng 11% cổ phần. Robin và tôi rất vinh hạnh về điều này. Chúng tôi biết mình có được 11% cổ phần của một thứ có giá trị. Công ty tiếp tục gây được tiếng vang trên thị trường và khẳng định được vị thế trong ngành công nghiệp của nó.

Selectica được phát hành cổ phiếu ra công chúng vào ngày 10 tháng Ba năm 2000, với khoảng 4 triệu cổ phiếu với giá trị 30 đô-la/1 cổ phiếu. Vào ngày 11 tháng Ba, cổ phiếu của Selectica được chào bán trên thị trường với mức giá 150 đô-la/1 cổ phiếu. Hay nói cách khác, vốn thị trường của công ty lúc đó vào khoảng 5 tỷ đô-la. Đó là một trong những IPO lớn

nhất của năm 2000 và có khoảng 446 IPO vào năm đó. Trên giấy tờ, ít nhất hơn 3 triệu đô-la mà tôi và Robin đầu tư vào Selectica đã biến thành 600 triệu đô-la.

Vâng, chính lợi nhuận hoàn này thực sự là một lý do để ăn mừng. Robin và tôi đã đề ra mọi định hướng sinh lời thông qua những nỗ lực của chúng tôi với tư cách Draper International và thành công này trong số nhiều thành công khác đã chứng minh giá trị của nhiều mô hình kinh doanh ở cùng thời điểm đã mang về lợi nhuận kếch xù cho chúng tôi. Nhưng chúng tôi cũng rất hài lòng nếu không muốn nói là vô cùng hài lòng khi được đóng góp một phần nhỏ bé của mình trong việc giúp đỡ Ấn Độ thực hiện công cuộc chuyển đổi từ một nền kinh tế bị hạn chế sang một nền kinh thế thị trường định hướng tự do, từ một nền kinh tế bị coi là chậm chạp sang một nền kinh tế năng động. Và mặc dù nền công nghiệp đầu tư mạo hiểm ở Ấn Độ vẫn còn một chặng đường dài ở phía trước để đạt được những thành tựu và tầm ảnh hưởng như các ngành đầu tư của Mỹ nhưng họ đã

làm rất tốt. Tôi rất vui vì có thể nói rằng Draper International đã đóng góp sức mình vào quá trình phát triển của nền kinh tế Ấn Độ.

6: Từ quốc tế đến toàn cầu

Trong thế giới rộng lớn này,

Giữa sự thô bạo và phóng túng,

Được bao bọc an toàn từ trong tâm,

Chính là sự hoàn hảo của hạt giống.

– Walt Whitman

Đầu tư mạo hiểm là một ngành công nghiệp phát triển nhanh chóng. Nó lớn mạnh vượt xa cả công cuộc cải cách và suốt hơn một thế kỷ qua, không mô hình nào thay đổi chóng mặt hơn sự bùng nổ về công nghệ. Vì thế khi có sự xuất hiện của đầu tư mạo hiểm, những tin tức ngày hôm qua thực sự chỉ còn là thứ bỏ đi.

Trong chương cuối cùng, tôi sẽ mô tả cách thức mà tôi và Robin Richards đã thực hiện cuộc điều tra tính tiền khả thi ở châu Á vào năm 1994 và quyết định chọn Ấn Độ là nơi đặt trụ sở của Draper International: Công ty đầu tư mạo hiểm Mỹ đầu tiên

tập trung vào thị trường Ấn Độ. Theo tôi, thật công bằng khi nói rằng vào thời đại của mình, Draper International là một doanh nghiệp cách tân và phiêu lưu. Theo tôi, cũng công bằng khi nói rằng ở chừng mực nào đó thì Robin và tôi đang tái tạo một doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm truyền thống. Thực tế, cô ấy và tôi khác biệt về tuổi tác, thế hệ, giới tính và lĩnh vực hoạt động – Ấn Độ – một thị trường chưa được thử nghiệm và có nhiều rủi ro. Nhưng Draper International có sự tương đồng về các xuất phát điểm với doanh nghiệp mà Pitch Johnson và tôi đã tham gia 50 năm trước trong một khu vườn cây ăn trái mà sau này trở thành thung lũng Silicon nổi tiếng.

Trong quá trình thú vị để cập nhật tình hình câu chuyện của chúng tôi – trong đó giới thiệu tin tức ngày nay và tương lai – tôi muốn dành một phần của chương này cho các hoạt động quốc tế của con trai tôi Tim, những điều mà rõ ràng đại diện cho một phương pháp tiếp cận thành công lớn và mới mẻ trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm toàn cầu. Tôi nói rõ

hơn về một chủ đề mà tôi đã giới thiệu trong phần nói về Selectica ở chương trước: Các doanh nhân di cư đến đất nước này đang có những đóng góp quan trọng vào nền kinh tế Mỹ.

DFJ Global Network: Mô hình mới đầy sức mạnh

Những ý tưởng vĩ đại từ đâu ra? Con trai tôi, Tim, cho rằng Tony Perkins, một doanh nhân của thung lũng Silicon và là người bạn thời thơ ấu của nó chính là người đặt những nền móng đầu tiên cho nền văn hóa doanh nhân toàn cầu. Các công ty của Perkins không quá lớn nhưng chúng đã góp phần tạo ra những gì mà Perkins ám chỉ là "thung lũng Silicon toàn cầu". Ví dụ, cậu ấy đã thành lập câu lạc bộ Churchill, nơi các doanh nhân thành đạt được mời đến đây để phát biểu trước các đồng sự của mình (đồng sự tương lai). Trong số khán giả, trước và sau bài phát biểu là các luật sự, kế toán viên và nhân viên ngân hàng, những người chuyên hỗ trợ các doanh nhân trẻ trong việc phát triển các doanh nghiệp mới mở. "Câu lạc bộ Churchill," Tim nói, "gần giống với

TiE trong việc tạo ra một không gian tuyệt vời cho việc hình thành mạng lưới và cung cấp những hướng dẫn cần thiết cho các doanh nhân trẻ." Perkins tiếp tục phát triển tinh thần của "Thung lũng Silicon" như là một nội dung khác biệt đối với các doanh nghiệp và hỗ trợ xây dựng một cộng đồng doanh nhân thông qua các tạp chí mà cậu thành lập: Upside và Red Herring.

Quỹ đầu tư mạo hiểm tiếp theo của Tim, một tạp chí trực tuyến có tên là AlwaysOn, đã thực hiện một bước tiến mới trong quá trình mở rộng mạng lưới toàn cầu, tạo ra một cộng đồng doanh nhân và doanh nhân tiềm năng chính thức trên toàn thế giới. Một lần nữa, câu chuyện của Perkins không chỉ liên quan đến các tạp chí và tiền bạc mà hơn thế là cách thức một tầm nhìn về một thế giới cụ thể có thể thực sự được trở thành hiện thực.

Vì thế Tim đã học hỏi cách tiếp cận đổi mới với nền văn hóa doanh nghiệp của Perkins. Nó cũng có được những trải nghiệm thú vị của chính mình vào đầu

những năm 1990, liên quan đến việc thúc đẩy lĩnh vực đầu tư mạo hiểm đến những chân trời mới và tìm hiểu những yếu tố cần thiết cho quá trình củng cố một cộng đồng doanh nhân và đầu tư mạo hiểm vững bền. Tim nhớ lại:

Công việc bắt đầu ở Alaska. Đó luôn là khởi nguồn của các phát minh. Tôi đã nhẫn túi vào thời điểm đó và nhận được một lá thư từ chính quyền Alaska với nội dung: "Hãy mang các quỹ đầu tư mạo hiểm đến với chúng tôi. Hãy cho chúng tôi biết về đầu tư mạo hiểm."

Đó cũng là lá thư mà hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm đều nhận được nhưng tôi là người duy nhất đáp lại tiếng gọi ấy. Tôi chưa từng đến Alaska, vì thế tôi rất háo hức. Cuối cùng sau khoảng ba năm chúng tôi cũng thành lập một quỹ đầu tư với số vốn khoảng 6 triệu đô-la, một nửa đầu tư vào Alaska và phần còn lại ở ngoài Alaska. Đó là năm 1991. Thành thực mà nói, chính quyền Alaska vẫn còn hồ nghi. Ngay sau khi họ đưa cho chúng tôi bản giao ước của mình, tôi

nhớ một người đã đứng lên và nói, "Ôi, thế là khoản tiền đó đã đi tong." May mắn thay, điều đó đã không xảy ra. Thực tế, chúng tôi đã mất rất nhiều tiền ở Alaska, đầu tư vào những thứ như tạp chí Alaska Men, sản xuất ví da cá hồi và xiên đầu cá. Nhưng chúng tôi quyết định đầu tư nhiều hơn các khoản được thực hiện ở thung lũng Silicon. Cuối cùng, chính quyền Alaska thực sự rất hài lòng.

Mọi chuyện thật hài hước. Đó là một kinh nghiệm quý báu và tôi nhận ra rằng các vụ đầu tư mà chúng tôi thực hiện ở Alaska không có được kết quả như ý bởi nền kinh tế của khu vực này chủ yếu phụ thuộc vào nguồn tài nguyên thiên nhiên như dầu mỏ và bất động sản. Mặt khác, rõ ràng bạn có thể đầu tư mạo hiểm vào các khu vực khác của đất nước, vì thế chúng tôi bắt đầu suy nghĩ về điều này.

Lúc đó, tôi nhận được một cuộc điện thoại từ Todd Stevens, cựu sinh viên Trường Kinh doanh Harvard ở Utah, anh ta nói: "Xin chào, chúng tôi đang dự định thành lập một SBIC ở đây với Zions Bank. Tim, anh

có thể đầu tư cho chúng tôi được không?" Lúc đó tôi nghĩ: Ồ được, thử xem sao! Vì thế chúng tôi đã thành lập một quỹ đầu tư ở Utah với khoảng 5 triệu đô-la vốn và vay 15 triệu đô-la thông qua chương trình SBIC và bắt tay vào đầu tư tại khu vực này. Và dường như chúng tôi đã đi đúng hướng và thu về lợi nhuận không nhỏ.

Với tất cả các kinh nghiệm sẵn có, Tim và các cộng sự ở DFJ đã tạo ra một mạng lưới các nhà đầu tư mạo hiểm trên toàn thế giới – một mô hình quỹ đầu tư mạo hiểm điển hình kết hợp phương thức tiếp cận toàn cầu với tổ chức khu vực. DFJ Global Network là một hiệp hội các quỹ đầu tư khu vực tự do với mỗi quỹ thành viên đều tự điều hành và có cổ đông góp vốn riêng. Một hệ thống các nhân tố thúc đẩy kinh tế đảm bảo lợi nhuận của mỗi quỹ đầu tư được duy trì nguyên vẹn: Công ty quản lý duy trì một mức lợi tức nhỏ ở công ty chính trong danh mục đầu tư của mỗi quỹ thành viên và toàn bộ mạng lưới chia sẻ số lợi nhuận còn lại, trong đó mỗi cổ đông mạng lưới tham

gia và được hưởng lợi từ thành công của bất kỳ quỹ thành viên nào.

Một yếu tố khác khó định hình hơn đã gắn kết DFJ Network. Các đối tác, cổ đông giới hạn và công ty trong danh mục đầu tư được triệu tập vài lần một năm để hình thành các mối quan hệ cá nhân trực tiếp. Mục đích? Chia sẻ ý kiến, giúp đỡ gây quỹ, phối hợp trong các thương vụ đầu tư và trao đổi "sức mạnh Rolodex" – theo DFJ thì đây là những kết nối cần thiết ở bất cứ đâu. Nếu một cổ đông trong mạng lưới chính đang nghiên cứu tìm kiếm một đối tác thành viên để tập trung vào một ngành hoặc một khu vực địa lý cụ thể nào đó, thì đối tác đó có xu hướng là thành viên của DFJ Network. Đơn giản, hiệu quả: Tính đến ngày nay, DFJ Network đã hợp tác đầu tư hơn 100 lần.

Đến tháng Tám năm 2010, có khoảng 16 quỹ đối tác hoạt động trên toàn cầu. "Dòng chảy đầu tư" bao gồm khoảng 10.000 kế hoạch kinh doanh được thực

hiện mỗi năm, mà theo Tim thì còn tiếp tục mở rộng về quy mô, số lượng và chất lượng.

Một lần nữa, trở lại bài học của Tony Perkins, Tim đã làm rõ 5 nhân tố cần và đủ của các mạng lưới này trong việc xem xét nghiêm túc ý tưởng thành lập một liên minh mới với một quỹ đầu tư mạo hiểm mới ở một khu vực mới. Trước tiên, phải kể đến tiềm năng thành lập một tụ điểm cộng đồng kiểu câu lạc bộ – một điểm đến bình dân, một quán rượu – mà các doanh nhân có thể gặp gỡ các doanh nhân khác để tán dóc "có mục đích". Thứ hai, phải có một trường đại học công nghệ ở đâu đó trong vùng. (Thực tế, "ở đâu đó trong vùng" được xác định ngày càng cụ thể hơn trong thời đại Internet và kết nối toàn cầu như ngày nay, nhưng nó vẫn giúp định hình một nguồn công nghệ khu vực hợp lý.) Thứ ba, ít nhất cần có hoạt động khởi đầu của một cộng đồng đầu tư mạo hiểm khu vực hoặc các nhà đầu tư thiên thần để thực hiện vai trò cụ thể của họ. Thứ tư, các cơ quan báo chí địa phương cần được thông báo về điều này và có sự cảm thông và hiểu biết về doanh nhân và quỹ đầu

tư mạo hiểm. Quan trọng nhất đó là một chính phủ đón nhận tinh thần doanh nhân.

DFJ Network đã gieo mầm cho rất nhiều công ty và những công ty này đã đạt được thành công trị giá hàng tỷ đô-la ở các lục địa khác nhau. Nó là một thể thống nhất của hơn 140 tổ chức đầu tư mạo hiểm và trên 600 công ty trong danh mục đầu tư cùng khoảng 7 tỷ đô-la vốn thị trường. Đó thực sự là một mô hình tuyệt vời. Tôi mong mình đã từng nảy ra ý tưởng này. Nhưng thực tế, các mô hình lý tưởng cũng như các ý tưởng nổi bật cũng cần phải gặp thời. Bạn không thể muốn là được. Hai từ "quốc tế" chỉ tồn tại trong thời hoàng kim của tôi, ngày nay, nó đã trở nên "toàn cầu hóa". Vì thế, Tim và các đồng nghiệp của nó đã tự mang về những cơ hội cho mình – và những bài học quý giá – để tạo nên một điều mới mẻ. Như Tim đã từng mô tả:

Khi ông nội tôi bắt đầu lĩnh vực đầu tư mạo hiểm ở đây, "Thung lũng Silicon" chỉ là vườn cây ăn trái. Khi chúng tôi lớn lên, có lác đác vài cửa hàng kinh doanh

ở Công viên Menlo và Palo Alto. Có những cộng đồng người rất nhỏ sinh sống và hầu như không có các hoạt động kinh doanh buôn bán. Và đột nhiên, toàn bộ nền kinh tế cất cánh nhờ công nghệ, doanh nghiệp và đầu tư mạo hiểm. Và tôi đã được chứng kiến tất cả sự màu nhiệm đó. Nó đã ăn vào máu tôi – vào sâu trong tâm can tôi – vì thế khi đặt chân đến những vùng đất khác, tôi biết những mảnh đất này cần gì để hiện thực hóa nền văn hóa đó.

Tim và các đồng nghiệp của mình vẫn đang biến những điều đó thành hiện thực ở khắp nơi trên toàn thế giới.

P/S: I Love You

DFJ Network chỉ là một ví dụ về cách thức các nhà đầu tư mạo hiểm vươn rộng cánh tay của mình đến những miền đất khác. Nhưng có một vài doanh nhân cũng mang lại điểm nhánh thú vị cho DFJ Network. Trong khi Tim và các đối tác của mình quan sát để sao chép con thuyền doanh nghiệp và đầu tư mạo hiểm "mẹ" ở bất cứ đâu trên thế giới thì lại có một

dòng chảy ổn định của những con người sáng tạo đang nỗ lực hết mình – đôi khi là một cá nhân xuất chúng – tìm đến nước Mỹ và làm ăn ở đây, trên mảnh đất của những cơ hội này.

Trong nhiều trường hợp, sự kết hợp của doanh nhân nhập cư và một người Mỹ có thể tạo nên điều kỳ diệu. Tôi không chắc lý do, ngoại trừ việc nói rằng hành động kết hợp tầm nhìn của một người nước ngoài với người bản địa có thể là một sự kết hợp tuyệt vời.

Ví dụ tuyệt vời nhất tôi nghĩ đến xuất phát từ chính kinh nghiệm của DFJ với Hotmail: Dịch vụ email miễn phí thành công nhất đã thay đổi hoàn toàn cách thức liên lạc trên toàn thế giới. Vào một ngày năm 1995, hai thanh niên trẻ, hai doanh nhân tương lai – Sabeer Bhatia và Jack Smith – đã đến gặp John Fisher và Steve Jurvetson của DFJ để tìm kiếm nguồn đầu tư cho một trong những ý tưởng của họ. Bhatia, một người Ấn Độ nhập cư là một chuyên viên marketing thẳng thắn, dứt khoát và tự tin còn Smith là một kỹ

sư người Mỹ tài năng. Họ cùng nhau đưa ra ý tưởng, một cơ sở dữ liệu cá nhân trên Internet có tên là Javasoft, mà Fisher và Jurvetson đã lịch sự từ chối. Tiếp đến là ý tưởng thứ hai: Email dựa trên web miễn phí.

Ý tưởng này nảy ra trong đầu Smith vào một đêm khi anh ta đang lái xe đi làm về và đã ngay lập tức gọi cho bạn mình, Bhatia – người mà anh ta đã cùng làm việc ở cả Firepower Systems và Apple Computer – bằng điện thoại di động để thực hiện nó. Bhatia nghe qua và ngắt lời bạn mình: *Đừng nói thêm gì nữa. Hãy gọi lại cho tớ bằng đường dây bí mật!"*

Tim và các cộng sự của mình, cụ thể là Steve Jurvetson, kỹ sư kỹ thuật của công ty, đồng tình rằng ý tưởng email miễn phí rất hấp dẫn, đặt biệt trong khi những công ty chiếm ưu thế vào thời điểm đó – bao gồm America Online (AOL), Lotus Notes, và cc:Mail – đòi hỏi phí theo dõi hàng tháng. Steve nhớ lại rằng trong khi cậu ấy đang đàm phán các điều khoản của vụ đầu tư tiềm năng vào Hotmail, Bhatia

đã nhắc nhở rằng cậu ấy có một cuộc họp với Mike Moritz của quỹ Sequoia vào ngày hôm sau. Steve vẫn còn cay cú vụ để mất Yahoo! vào tay Sequoia nên không muốn nghe điều gì nữa. Họ đã thực hiện một vụ thương lượng.

Thế giới sẽ ra sao khi nghe đến Hotmail? Trong tương lai gần, sản phẩm sẽ được công bố trên thị trường thông qua các chiến dịch phát thanh, truyền hình, thông cáo báo chí trả phí đắt đỏ.

Tim hỏi liệu Bhatia và Smith có cách nào để thêm một thông điệp cố định ở cuối mỗi email với mục đích quảng cáo miễn phí được không. Một sự im lặng kéo dài. Tim lắc đầu: "Thế thứ gì đó đập vào mắt và buộc người đọc phải ghi nhớ thì sao? Như "P/s: I Love You (Tái bút: Tôi yêu bạn). Hãy sử dụng email miễn phí tại Hotmail thì thế nào?"

Bhatia vô cùng hoảng sợ và cố gắng chuyển sang mục tiếp trong chương trình làm việc. Tim tiếp tục quay sang hỏi Smith xem việc liệu đặt một thông điệp ở cuối mỗi thư có được xét trên phương diện kỹ

thuật. Smith thừa nhận, điều đó có thể – giọng của anh thể hiện chính xác cảm giác rằng đó là một ý tưởng khủng khiếp. Buổi họp tiếp tục với thách thức về marketing Hotmail đến với người dùng.

Vài ngày sau, Bhatia và Smith gọi cho Tim. Vâng, họ nói; họ sẵn sàng với ý tưởng marketing lan truyền mà Tim gợi ý. Không, họ không thể kèm dòng thông điệp ngắn: "P/s: I Love You" vào cuối thư được – mà chỉ có thể thêm phần nhận được email miễn phí ở Hotmail. Tim chấp thuận mặc dù nó cứ khăng khăng rằng hành tinh của chúng ta sẽ yên bình hơn nếu như Bhatia và Smith đã đưa toàn bộ gợi ý của mình vào cuối mỗi thư thay vì chỉ một nửa.

Nhưng thậm chí dòng đính kèm một phần cũng thật kỳ diệu. Khi Hotmail được đưa vào hoạt động, Bhatia đã gửi email đầu tiên – với một thông điệp cố định – tới một người bạn ở quê nhà Ấn Độ; trong vòng ba tuần, Hotmail đã có 100.000 người ở Ấn Độ đăng ký sử dụng. "Và vào thời điểm đó", Tim nhớ lại có vẻ hơi cường điệu, "chưa có đến 100.000 máy tính ở Ấn

Độ." Chưa đầy hai năm, Hotmail đã lớn mạnh từ 0 người theo dõi lên đến hơn 9 triệu người và nhanh chóng trở thành sản phẩm gia tăng về số lượng người dùng đột biến nhất từ trước đến nay.

Vì thế, "marketing lan truyền" – một hệ thống marketing có thể mở rộng các sản phẩm và dịch vụ "lan truyền" miễn phí cho công ty – được sinh ra. Nếu một sản phẩm trở nên có giá trị đối với người dùng khi nhiều bạn bè hoặc đồng nghiệp cũng có sản phẩm đó, thì sản phẩm đó có tính lan truyền. Marketing lan truyền đã trở thành kỹ thuật marketing chuẩn mực đối với hàng trăm công ty thành công trong thế giới công nghệ số, bao gồm Microsoft khi họ mua Hotmail, Yahoo! khi mua Rocketmail của Four 11 (người sử dụng mô hình tương tự), Gmail của Google, Facebook, Skype, Twitter và Glam. Tim thường được tặng thưởng vì những nỗ lực đổi mới kỹ thuật marketing mạnh mẽ – thực tế là việc theo đuổi sự thay đổi trong cuộc chơi khởi nghiệp

Tuy nhiên, vấn đề về dòng vốn không tồn tại của Hotmail tiếp tục tái diễn. Mỗi khi công ty này cần dịch vụ lớn và mới hơn, DFJ sẽ tiếp tục cấp thêm tiền. Như tôi đã đề cập ở chương trước, Tim không thích bán đi những công ty đang hoạt động tốt và được thuyết phục rằng Hotmail có thể còn phát triển hơn nữa. Nhưng cả DFJ và Menlo, cả hai công ty đã ký kết đầu tư cho công ty này sau khi DFJ là đối tác giai đoạn đầu đều bất ngờ trước sự phát triển của nó. Tình hình khó khăn của Hotmail thậm chí đã khiến Doug Carlyle của Menlo nói với Tim rằng: "Anh đang làm cái quái gì ở DFJ vậy? Hotmail vừa mới ném hàng mớ đô-la qua cửa sổ đấy!"

Bắt gặp người khổng lồ từ Redmond, Washington: Microsoft. Là một phần của con khủng long trong thị trường Internet, công ty của Bill Gates rất muốn mua Hotmail (MSN, một đường dẫn email của Microsoft, lúc đó có khoảng 2,3 triệu người sử dụng, và việc mua Hotmail đã đẩy lượng người theo dõi của Microsoft vượt hẳn 10 triệu người của AOL). Cuộc đàm phán kéo dài nhiều tháng bắt đầu và sau khi cân

nhắc kỹ lưỡng, DFJ và Hotmail đã chấp nhận thỏa thuận về mức giá.

Tiếp theo, câu hỏi về hình thức thanh toán được đưa ra: Cổ phần hay tiền mặt? Các nhà mua tiềm năng muốn cổ phần của Microsoft, thứ mà họ cho là vô giá, Microsoft – đã đồng ý với đánh giá đó – muốn trả bằng tiền mặt. Lúc này, người đàm phán ở phía Microsoft đã nói: "Nếu chọn trả bằng toàn bộ cổ phần, chúng ta chẳng có gì để thảo luận ở đây cả." Tim và Bhatia đã nhún vai và thu tài liệu đi ra ngoài, để đối tác của Tim, John Fisher và một vài luật sư ở lại. Một sự im lặng bao trùm. Cuối cùng, John lên tiếng: "Các anh nghe này, hãy làm như chúng tôi muốn và các anh sẽ có được *giá.*"

Microsoft đầu hàng và quyết mức giá là 400 triệu đô-la được công bố vào ngày cuối cùng của năm 1997. Lúc đó, Doug Carlyle của Menlo một lần nữa đến gặp Tim nhưng thời gian này ông ta buông lời "vuốt ve": "Anh có được gì từ DFJ thế? Chia sẻ với chúng tôi được không?"

Sau này Tim đã vô cùng kinh ngạc trước cách giải quyết sắt đá của Bhatia, và gọi cậu ấy là một trong những người đàm phán sắt đá nhất mà mình từng gặp. “Tôi thực sự ngạc nhiên, và bây giờ vẫn vậy ở sự quyết đoán của Bhatia trên bàn đàm phán.” Một điểm khác biệt điển hình giữa các nhà đầu tư mạo hiểm và các doanh nhân đó là các nhà đầu tư mạo hiểm luôn giỏi thiên biến vạn hóa trong các vụ đầu tư của mình trong khi các doanh nhân có thể đặt cược tất cả những gì họ có, nguồn lực, thời gian và công sức của mình vào mỗi vụ đầu tư tiềm năng. Vì thế thành công hay thất bại của bất cứ công ty nào đều ảnh hưởng nhiều đến các doanh nhân hơn là các nhà đầu tư mạo hiểm.

Đặt cược vào Baidu

Robin Li, một người Trung Quốc nhập cư và là nhà sáng lập ra Baidu – tên tuổi khổng lồ về công cụ tìm kiếm, được giới thiệu với Tim và John Fisher vào tháng Bảy năm 2000 qua một CEO của một công ty

trong danh mục đầu tư trước đây của DFJ, Scott Walchek.

Walchek đã từng thành lập một công ty có tên Beyond News, một mạng lưới thúc đẩy thương hiệu tư nhân trong đó Draper Associates đầu tư 1,5 triệu đô-la vào năm 1997. Chỉ hai tháng sau đó việc cấp vốn kết thúc, công ty đánh mất nhiều khách hàng quan trọng vào tay Microsoft và cuối cùng đã quyết định thay đổi mặt hàng chiến lược và tên của hãng. Tim cho rằng mình sẽ đi đầu xuống đất nếu như Walchek có thể kéo ngược công ty trở lại thị trường. C2B Technologies (tên công ty mới) là một thành công lớn và trong vòng một năm được bán cho công ty đại chúng phát triển mạnh Inktomi với mức giá 130 triệu đô-la cổ phần. Cổ phần của Inktoni tăng đột biến, và trong vòng 20 tháng, số tiền 130 triệu đô-la tăng lên thành 1,9 tỷ đô-la. Và thực tế, như đã nói, Tim đã phải "trồng cây chuối" trong bữa tiệc kỷ niệm của C2B.

Nhờ sự giàu có đột ngột, Walchek và đối tác C2B của mình, Greg Newman đã thành lập một công ty đầu tư mạo hiểm nhỏ Integrity Partner vào năm 1999. Một người bạn chung giới thiệu họ với Robin Li, lúc đó đang là kỹ sư nghiên cứu điện tử ở Infoseek. CTO của Infoseek, William I. Chang rất ấn tượng với Li, nói: "Robin có thể là người thông minh và tận tụy nhất còn sót lại trên thế giới mà tôi biết. Và các phát minh của anh ấy mà được sử dụng rộng rãi ngày nay vẫn là những chuẩn mực vàng đối với tính tương thích trong các công cụ tìm kiếm web."

Từ công việc của mình ở thung lũng Silicon, Li hiểu sức mạnh của công nghệ tìm kiếm và anh quyết tâm trở thành người mang công nghệ này đến Trung Quốc đầu tiên. Li không thiếu niềm đam mê: Anh hướng đến việc tạo ra công cụ tìm kiếm có dung lượng gấp đôi đầu tiên hoạt động với những tính năng tương thích với điều kiện tại Trung Quốc. Tháng Bảy năm 2000, Walchek – người từng đầu tư vốn ươm mầm vào công ty của Li, Baidu – đã gọi cho

cựu ủy viên ban quản trị của mình, John Fisher của DFJ và đề nghị được gặp mặt.

Trước các cổ đông ở DFJ, Li đã tạo ra ấn tượng là một cá nhân tham vọng, sáng tạo, vô cùng thông minh và không thể không nhắc đến những kinh nghiệm kỹ thuật và chuyên môn về công cụ tìm kiếm tại Mỹ của Li. Mọi người đều hiểu tiềm lực tìm kiếm Internet của thị trường Trung Quốc và rất háo hức về tiềm năng thành lập một công ty mà một ngày nào đó có thể trở thành người dẫn đầu tại thị trường lớn nhất thế giới này. ePlanet Ventures của DFJ – cổ đông quốc tế đầu tiên của DFJ Global Network – đã chấp thuận một khoản đầu tư trị giá 8 triệu đô-la để đổi lấy 25% cổ phần của công ty.

Dưới sự lãnh đạo tài tình của Li, Baidu đã phát triển ổn định từ một doanh nghiệp mới thành lập thành một công ty hàng đầu trên thị trường Trung Quốc và phát hành cổ phiếu lần đầu trên thị trường chứng khoán NASDAQ vào ngày 5 tháng Tám năm 2005. Trên thực tế, IPO của Baidu là vụ mở phiên lớn nhất

ở NASDAQ kể từ thời điểm bùng nổ dot.com năm 2000, và nó vẫn là một IPO nước ngoài đầu tiên thành công nhất trong lịch sử thị trường Mỹ. “Baidu,” có nghĩa là “hàng trăm lần”, đại diện cho công cụ tìm kiếm ý tưởng bền bỉ. Với vốn đầu tư ban đầu 8 triệu đô-la từ DFJ ePlanet hiện nay đã tăng mức giá trị lên khoảng 8 tỷ đô-la, tôi muốn nói rằng họ đã xuất sắc tiến gần hơn đến ý tưởng “hàng trăm lần” của mình.

Phần mềm, Tên lửa, Siêu xe và Elon Musk

Giống như Sabeer Bhatia, Martin Eberhard đã tiếp cận DFJ cả với một đối tác nhập cư và một ý tưởng. Đối tác đó là Elon Musk, một người gốc Nam Phi, và ý tưởng đó là tạo ra một thế hệ ô tô điện mới.

Nhìn chung, các nhà đầu tư mạo hiểm thường không mấy hứng thú với các công ty ô tô. Sản phẩm ô tô thường đòi hỏi vốn lớn và nền công nghiệp tự động này được cho là một nền công nghiệp đã phát triển với hiệu suất cung vượt quá cầu. (Hai yếu tố sau lý giải tại sao Detroit đã trải qua giai đoạn khó khăn trong những năm gần đây.) Nhưng Eberhard và

Musk đang đưa ra ý tưởng hoàn toàn khác biệt so với dòng ô tô tiêu chuẩn: Họ muốn sản xuất chiếc ô tô điện đầu tiên mà không đòi hỏi lái xe phải quan tâm đến cả hiệu suất (ví dụ, "tăng tốc từ 0 lên 60 mất bao lâu?") lẫn phạm vi (Bạn có thể đi bao xa trước khi phải sạc tiếp điện?). Ngoài ra, họ còn muốn tạo ra một chiếc ô tô đẹp – một dòng xe mà những tay mê xe ở California sẽ thấy hãnh diện khi sở hữu nó.

Khi rất nhiều lựa chọn bị loại bỏ – một chiếc ô tô điện hàng nghìn đô-la cạnh tranh với một chiếc ô tô sử dụng nhiên liệu xăng và có sức hấp dẫn với các nhà bảo vệ môi trường và đam mê lái xe – thì các cổ động của DFJ lại thấy hứng thú với ý tưởng này. Họ nhanh chóng cân nhắc việc sử dụng toàn bộ vốn đầu tư của quỹ và duy nhất một đối tác đầu tư khác, nhưng cuối cùng, lượng vốn của công ty buộc DFJ phải giới hạn quyền tham gia của tổ chức vào hàng loạt các đầu tư trong công ty mới khởi động đầy thú vị này.

Tesla Motors được thành lập năm 2003. Nguyên mẫu đầu tiên được đưa ra thị trường vào giữa năm 2006 và mô hình sản phẩm Tesla đầu tiên chuyển đến cho Chủ tịch hội đồng quản trị Musk vào tháng Hai năm 2008 và việc sản xuất đại trà bắt đầu vào ngay tháng sau đó.

Ngày nay, Tesla Roadster được bán với giá khoảng 100.000 đô-la. Chắc chắn đó không phải một chiếc xe dành cho mọi quý ông, nhưng có khả năng cạnh tranh với Porsche và các dòng siêu xe của Nhật. Công ty sản xuất chiếc xe thứ 1.000 vào tháng Một năm 2010. Tesla sedan – với tốc độ dự kiến 500 km/h – được lên kế hoạch sẽ ra mắt vào năm 2011 hoặc 2012 với giá khoảng 60.000 đô-la. Từ roadster đến sedan, Tesla đang đi theo truyền thống lâu đời của thung lũng Silicon trong việc chơi trội và thị hiếu "con lai". Có rất nhiều khách hàng sẵn sàng chi tiền để có được một sản phẩm mới và "nổi bật", vì thế công ty có thể sử dụng những kinh nghiệm có được qua những quá trình chuyển đổi đầu tiên để tối ưu hóa việc thiết kế, gia tăng số lượng sản phẩm, và

giảm giá thành thông qua cán cân kinh tế. Tesla cũng đưa ra một chương trình *đặt hàng trước*, có nghĩa là với tư cách người mua, bạn có thể đặt tiền trước và có tên trong danh sách chờ – và số tiền của họ giúp công ty có thêm vốn. Tesla được niêm yết trên thị trường và có giá trị khoảng 2,2 tỷ đô-la vào ngày 29 tháng Sáu năm 2010 .

Tôi có thể dành một vài trang tiếp để nói về Tesla Roadster – một chiếc xe hai chỗ thực sự ấn tượng với tính năng được các tạp chí xe hơi hết lời ca ngợi – nhưng mục tiêu của chúng tôi là tập trung vào doanh nhân nhập cư, Elon Musk.

Sinh năm 1971 tại Nam Phi, Elon yêu thích công nghệ từ khi còn rất nhỏ, bán phần mềm thương mại đầu tiên của mình (một trò chơi anh phát triển có tên là Blastar) khi mới 12 tuổi. Năm 17 tuổi, anh rời nhà và đến Canada, quê hương của mẹ mình. Anh theo học kinh tế và vật lý tại trường Đại học Pennsylvania, nơi Elon quyết định rằng có "ba vấn đề" mà anh quan tâm: Internet, vũ trụ và năng lượng

sạch. Anh cũng theo đuổi niềm đam mê từ đó – và đạt được thành công vượt trội. Ở độ tuổi 20, anh đã thành lập công ty Internet đầu tiên của mình, Zip2, và bán cho Compaq với giá 307 triệu đô-la tiền mặt và 34 triệu đô-la cổ phiếu vào năm 1999. Tiếp đến, Elon đồng sáng lập Paypal và bán cho eBay vào năm 2002 với mức giá 1,5 tỷ đô-la cổ phiếu hoặc 12% cổ phần của PayPal tương đương với khoảng 180 triệu đô-la trên giấy tờ.

Vào năm 2002, Musk sử dụng 100 triệu đô-la từ tiền hoa lợi của hai lần bán cổ phần này để thành lập Space Exploration Technologies (SpaceX) với mục tiêu thiết kế và xây dựng các tàu và thiết bị bay vào không gian giá thành thấp. Anh chia sẻ với tạp chí Esquire, "Bằng cách nào đó, chúng tôi phải giảm giá thành các chuyến bay đưa con người vào không gian xuống 100 lần. Đó là lý do tại sao tôi thành lập SpaceX." Anh ấy đã tìm những tín đồ, cụ thể là Steve Jurvetson, một người nổi tiếng đam mê tên lửa và không gian. DFJ sớm trở thành một trong những cổ đông sáng lập SpaceX, và năm 2008, công ty đã giành

được hợp đồng 1,6 tỷ đô-la từ NASA với vai trò bảo quản và sửa chữa Trạm Không gian Quốc tế (ISS) sau khi Hạm đội Không gian Mỹ hết hợp đồng. Ngày 4 tháng Sáu năm 2010, tên lửa Falcon 9 của SpaceX đã "chạm" đến quỹ đạo trái đất sau 9 phút rời khỏi bệ phóng Cape Canaveral. "Đây thực sự là một ngày đặc biệt," Musk hoan hỉ.

Cũng vào năm 2008, Liên đoàn Động vật hoang dã Quốc gia đã trao tặng Musk National Conservation Achievement Award (giải thưởng Thành tựu Bảo tồn Quốc gia) cho những đóng góp của anh tại Tesla và SolarCity, một công ty cung cấp dịch vụ và các sản phẩm quang điện thế trong đó Musk là nhà đầu tư chính (cùng với DFJ) và giữ cương vị Chủ tịch Hội đồng Quản trị.

Rlon Musk, một người nhập cư và đã đạt được thành công liên tiếp trong cuộc chơi khởi nghiệp là một hình ảnh thu nhỏ của giấc mơ Mỹ.

David Lee và Qume

David Lee, một trong số các doanh nhân nhập cư, đã chọn một đường vòng để đến với Thung lũng Silicon. Lee sinh năm 1937 gần quảng trường Thiên An Môn, Bắc Kinh; khi còn nhỏ, Lee sống tại Trung Quốc, và cùng gia đình chuyển đến Đài Loan trong một thời gian ngắn. Khi Chiến tranh Triều Tiên nổ ra vào năm 1950, họ lại chuyển chỗ ở và lần này là Buenos Aires, Argentina.

Cha của Lee chưa từng đến Mỹ, nhưng ông muốn con trai của mình học đại học ở đây và chọn chuyên ngành kỹ thuật – một lĩnh vực mà ông không hiểu biết nhiều nhưng nghe có vẻ có tương lai. Ông tiết kiệm được 600 đô-la và năm 1956, ông gửi con trai mình đến Mỹ. Lee đã sớm để ý đến Đại học Stanford nhưng học phí quá cao với cậu (hơn 400 đô-la đối với sinh viên nước ngoài). Cậu quyết định chọn Đại học Montana State với mức học phí chỉ 60 đô-la. Nhiều năm sau đó, Lee quả quyết với tôi rằng cậu chắc chắn thời gian đó – vào cuối những năm 1950 – chỉ có duy nhất một gia đình Trung Quốc ở Montana, ngoài gia đình cậu. Lee nhớ lại rằng bọn trẻ ở đây

thường đổ ra đường và chạy theo mình xuống phố bởi một lý do rất nực cười: Trước đó chúng chưa bao giờ nhìn thấy một người châu Á.

Sau khi tốt nghiệp Đại học Montana, Lee đến Bắc Dakota để học cao học và rồi tới Ohio với hy vọng kiếm được tấm bằng Tiến sỹ. Thế nhưng, cậu ấy không bao giờ làm được điều đó (các trường đại học trên toàn thế giới có thể không hài lòng khi tôi nói rằng mình thường thích đầu tư cho những cá nhân xuất chúng không đủ kiên nhẫn theo đuổi bằng Tiến sỹ thay vì theo đuổi một cơ hội thực tế. Vào năm 1963, Lee nhận lời làm việc cho National Cash Register (NCR): Công ty Dayton có trụ sở đặt tại Ohio, được thành lập vào năm 1884 bởi huyền thoại John H. Patterson, một trong những nhà tiên phong đích thực ở cả hai lĩnh vực sản xuất và phân phối tại Mỹ. Vào những năm 1950, NCR đã bắt đầu chen chân vào thị trường máy tính sử dụng bóng bán dẫn thay cho bóng chân không – ví dụ, năm 1957 công ty này cho ra đời "NCR 304", một chiếc máy tính kinh

doanh sử dụng toàn bộ mạch bán dẫn đầu tiên – luôn để mắt đến các kỹ sư trẻ tài năng.

Ngoài việc là kỹ sư của công ty, NCR cũng bảo trợ cho Lee nhập quốc tịch Mỹ. Đây là cơ hội hiếm có trong đầu những năm 1960 trở về trước, bởi chỉ khoảng 50 người nhập cư Trung Quốc được phép nhập quốc tịch Mỹ mỗi năm. Lee muốn ở lại Mỹ, vì thế cậu đã không thể từ chối lời đề nghị của NCR.

Tuy nhiên, sau một vài năm, Lee rời NCR để gia nhập Friden, công ty có trụ sở tại Oakland, California. Thời gian này, Friden là một trong những công ty máy tính cấp tiến lớn nhất thế giới và thực hiện quá trình chuyển đổi nhanh chóng từ máy tính cơ học sang máy tính điện tử. Lee tham gia thiết kế máy tính Friden EC-130, chiếc máy tính điện tử đầu tiên có bốn chức năng: Cộng, trừ, nhân, chia. Chiếc máy tính này – đối với chúng ta ngày nay là quá lỗi thời – có kích cỡ bằng màn hình máy tính kiểu cũ đầu những năm 1990 và được bán với giá 1.995 đô-la, khoảng 13.800 đô-la ngày nay. Khi ở Friden, Lee cũng thiết

kế máy EC-132 (chiếc máy tính đầu tiên với chức năng căn bậc hai) và cũng là chiếc máy tính đầu tiên có băng in.

Vào năm 1969, Lee và một nhóm các kỹ sư kinh nghiệm rời Friden để thành lập Diablo Systems, một công ty được Sutter Hill Ventures cấp vốn một phần. Đối tác của tôi tại Sutter Hill, Paul Wythes, trở thành ủy viên hội đồng quản trị của công ty này. Tại Diablo Systems, Lee và đội của mình đã tạo ra chiếc máy in nhanh nhất đầu tiên trên thế giới có sử dụng "daisy wheel" (bánh xe hoa cúc) để tăng tốc độ in lên 30 ký tự/giây. (Các máy in AT&T nghệ thuật thời kỳ này có hiệu suất khoảng 10 ký tự/giây và thậm chí công nghệ "Selectric" của IBM – được lắp đặt đầu in có thể thay thế được – cũng chỉ có thể chỉ đạt tốc độ 15 ký tự/giây). Danh tiếng của Diablo và các máy in thần kỳ của nó nhanh chóng lan rộng trên thị trường. Vào năm 1972, Xerox chào giá công ty này 18 triệu đô-la, một vụ sáp nhập lớn nhất ở thung lũng Silicon tính đến thời điểm đó.

Sau khi sáp nhập với Xerox, Lee không mấy hài lòng với ban quản lý – Xerox mang các kỹ sư từ những bộ phận khác để làm quản lý chung cho đơn vị mới sáp nhập – vì thế anh quyết định rời Xerox và một lần nữa, tìm kiếm sự hỗ trợ từ Sutter Hill Ventures. Lee muốn tạo ra thế hệ tiếp theo của máy in hoa cúc – nhanh hơn, êm hơn và chất lượng tốt hơn – và sau buổi trình bày trực tiếp của Lee, chúng tôi quyết định cấp vốn cho ý tưởng mới này và đặt tên công ty mới là “Qume”.

Cái tên Sutter Hill Ventures nổi lên như một điển hình của nền công nghiệp đầu tư mạo hiểm ở thung lũng Silicon này vào đầu những năm 1970 với vai trò tiên phong cùng với Mayfield và Kleiner Perkins. Trong cuốn sách của mình, *Valley Boy: The Education of Tom Perkins* (tạm dịch: Chàng trai thung lũng: Cuộc đời của Tom Perkins), Tom Perkins đã dành cho chúng tôi những lời có cánh khi cho họ cơ hội này, mà theo ông thì đây là vụ đầu tư thành công đầu tiên của Kleiner Perkins sau 2, 3 lần “ăn trái đắng”. Tôi cho rằng việc làm này chỉ đặt họ vào đường đua

đầu tư mạo hiểm thành công bất ngờ của mình. Tom Perkins thu về lợi nhuận gấp nhiều lần khi cung cấp những cơ hội tốt nhất của mình cho Sutter Hill Ventures. Tôi tin rằng thái độ hợp tác ở những ngày đầu trong đầu tư mạo hiểm là hoàn toàn lành mạnh và hiệu quả đối với toàn ngành. Khi ngành công nghiệp này phát triển và một số công ty đầu tư mạo hiểm lớn liều lĩnh tìm các vụ đầu tư lớn hơn để thu về lợi nhuận, việc chia sẻ các dự án dần suy giảm. Vì lý do này hay lý do khác, nền công nghiệp đầu tư mạo hiểm không còn "nóng" như trước nữa. Tuy nhiên, tôi vẫn đầu tư phần lớn số tiền của mình vào đầu tư mạo hiểm, có nghĩa rằng tôi vẫn còn rất lạc quan về tương lai của nó.

Qume chính thức được thành lập vào năm 1972, với trụ sở chính đặt tại Hayward. Đến cuối những năm 1970, Qume đã trở thành công ty máy in lớn nhất trên thế giới, với các khách hàng hàng đầu như IBM, Exxon, Philips và Erickson. Tháng Mười hai năm 1978, ITT – lúc đó vẫn là một tập đoàn hàng đầu về lĩnh vực này – đã mua Qume với mức giá chưa từng

có tiền lệ: 164 triệu đô-la. Lần thứ hai trong vòng 6 năm, David Lee đứng giữa một trong những thương vụ trả giá lớn nhất từ trước đến nay tại thung lũng Silicon. Nếu trước đây ai đó đã từng phớt lờ Lee, chắc chắn từ đó trở đi họ sẽ không thể bỏ qua cậu ấy.

Tuy nhiên, có ít nhất một người mà tôi chắc rằng Lee muốn *đã* lờ mình đi. Chúng ta sẽ cùng quay trở lại mùa xuân năm 1979 khi tôi tham gia Hiệp hội Trường Kinh doanh Harvard, Bắc California – lần thứ năm. Chúng tôi có truyền thống tổ chức tiệc "Business Leader" – tiệc "Doanh nhân lãnh đạo" và tại đây tôn vinh những nhân vật xuất chúng của ngành công nghiệp này tại bờ Tây như David Packard (Hewlett-Packard), Ernie Arbuckle (Well Fargo) và A. W. Clausen (Ngân hàng Trung ương Hoa Kỳ). Nhưng với tốc độ gia tăng chóng mặt số lượng các doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm ở thung lũng Silicon cộng với tầm ảnh hưởng ngày càng lớn vượt ra khỏi ngành, chúng tôi quyết định nên tổ chức một loạt các bữa tiệc tối khác, lần này để tôn vinh các

Công ty xuất sắc của năm – và rộng hơn là các doanh nhân lãnh đạo công ty đó.

Tôi chợt nảy ra tên một công ty: Một ngôi sao sáng của Sutter Hill, Qume, dưới sự dẫn dắt tài tình của David Lee và Bob Schroeder – CEO mới của công ty do Sutter Hill đề xuất và được David Lee chấp thuận.

Mặc dù vào thời điểm đó, số hội viên của chúng tôi rất trung thành, đầy nhiệt huyết nhưng vẫn khá ít và chiếm 5 bàn ở buổi tiệc doanh nhân đầu tiên. (Ngày nay, số lượng đó lên đến hàng nghìn người tham dự vào những các sự kiện thường niên này, và đây cũng là nơi để gặp gỡ, giao lưu và tìm kiếm cơ hội.)

Tôi không nhớ nhiều về các bài phát biểu tối hôm đó nhưng nhớ nhất là niềm tự hào của Lee và vợ anh có được khi chúng tôi rời câu lạc bộ Bohemian, thể hiện qua hành động nắm chắc giải thưởng trong tay như thể đó là giải thưởng World Series còn vợ chồng tôi chia sẻ niềm vui đó với họ. Đối với tôi, thậm chí trở về thời điểm đó, cảm giác này vẫn âm ỉ cháy: Một

người Mỹ gốc Hoa đã nỗ lực hết mình và được vinh danh cho những thành tựu mà anh ấy đạt được.

Tôi cũng nhớ những gì đã xảy ra sau bữa tiệc trao giải thưởng đó khi gia đình Lee và Draper trở về Bohemian Garage tại đường Taylor, cách câu lạc bộ một tòa nhà. Lee đã lái chiếc BMW mới cóng của mình tới San Francisco lần đầu tiên, và tôi khuyên anh ấy nên đỗ nó ở Bohemia Gara.

"Tôi xin lỗi ngài," người trông gara mặt đỏ bừng nói với Lee. "Tôi có tin xấu. Chiếc xe của ngài đã bị đánh cắp".

Mặt của David Lee méo xệch. Phyllis và tôi cho gia đình Lee quá giang về nhà và mặc dù tôi sợ rằng toàn bộ việc này chẳng hề dễ chịu một chút nào, nhưng tôi vui mừng khi phải nói rằng cả tối đó David chỉ nghĩ đến những giải thưởng mà mình nhận được. Chiếc xe ô tô đã được tìm thấy và Qume luôn được liệt kê ở đầu danh sách giải thưởng quý giá "Doanh nghiệp của năm" – mà ngày nay gồm cả những doanh nghiệp

hàng đầu của thung lũng Silicon như Yahoo!, Apple, Salesforce.com, Netflix và Facebook.

Chúng tôi thật may mắn

Tôi nhắc đến những đổi mới của con trai tôi Tim trước ngưỡng cửa đầu tư mạo hiểm toàn cầu – và cũng kể những câu chuyện về các doanh nhân nhập cư này – vì muốn nhấn mạnh rằng tài năng kinh doanh có thể được tìm thấy bất cứ đâu trên thế giới này. Thực tế, như Tim chỉ ra, có rất nhiều tiền đề cần được cân nhắc trước khi nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân có thể tìm thấy nhau dễ dàng và hợp tác thành công. Nhưng hãy đặt những tiền đề này đúng chỗ và bước vào cuộc đua kinh doanh – dù ở Mỹ hay bên kia bán cầu.

Sau tất cả những câu chuyện này, chúng tôi rút ra được rằng chúng tôi, những doanh nhân tại Mỹ đã vô cùng may mắn. Chúng tôi may mắn vì được thừa hưởng một hệ thống nền kinh tế mở rộng và đã đấu tranh bảo vệ nó thành công trước sự can thiệp của chính phủ với mưu đồ triệt tiêu ước mơ và thành tựu

kinh doanh. Cho dù có đôi lúc gián đoạn, nhưng chúng tôi vẫn rất may mắn khi là những cá nhân cởi mở, đam mê và hào phóng – để dễ lĩnh hội những ý tưởng tốt đẹp từ những lĩnh vực mới mẻ và bất ngờ.

Chúng tôi may mắn bởi Sabeer Bhatia đã vô cùng sáng suốt khi quyết định chuyển tới California để học kỹ thuật điện tại Đại học Caltech năm 19 tuổi. Cậu ấy là người duy nhất trên thế giới vượt qua Caltech Transfer Exam (Kỳ thi kiểm tra đầu vào Caltech) vô cùng khó khăn vào năm 1988. Cậu ấy đến Mỹ chỉ với 250 đô-la trong túi – số tiền tối đa mà chính phủ Ấn Độ cấp cho các công dân của mình khi ra nước ngoài từ năm 1988 trở về trước. Cậu ấy không quen bất cứ ai tại Mỹ và đầu tiên, theo như lời kể của Bhatia sau này với tờ AsiaWeek, cuộc sống ở Mỹ không hề dễ dàng:

Tôi cảm thấy mình đã phạm một sai lầm lớn. Tôi không biết một ai, ai cũng khác biệt. Họ chẳng hiểu tôi nói gì và tôi cũng vậy. Tôi cảm thấy thật đơn độc.

Chúng tôi may mắn khi Bhatia và rất nhiều đồng hương của cậu đã vượt qua cú sốc văn hóa và nỗi nhớ quê hương để góp sức mình cho nền kinh tế Mỹ. Ngày nay, khoảng 30% kỹ sư phần mềm ở các tập đoàn Mỹ là người Ấn Độ. Và trước ngưỡng cửa doanh nhân, khoảng một nửa trong số các công ty được thành lập ở thung lũng Silicon này từ năm 1995 đến 2005 có ít nhất một người nhập cư là người sáng lập. Cụ thể hơn, một điều tra cho thấy trong vòng 15 năm qua, những người nhập cư đã góp phần thành lập khoảng ¼ số doanh nghiệp cổ phần hóa tại Mỹ được các công ty đầu tư mạo hiểm cấp vốn.

Thực sự, chúng tôi may mắn khi Elon Musk, một người Mỹ gốc Phi đã rời đất nước mẹ đẻ thứ hai của mình là Canada để đến Mỹ. Tại sao anh lại làm vậy? Anh giải thích với phóng viên của tờ *Florida Today*, "Bởi lẽ đó là nơi những điều tuyệt vời ra đời. Tôi là một người yêu nước Mỹ cuồng nhiệt."

Chúng tôi may mắn vì David Lee – trong nhiều tính cách của anh ấy – là một người đàn ông kiên nhẫn, có tầm nhìn, đã nỗ lực hết mình để khẳng định rằng sự phân biệt màu da, trước tiên thật kỳ lạ và tiếp đến, chẳng nói lên điều gì:

Tôi là một trong những người Trung Quốc đầu tiên đến Mỹ, và là một kỹ sư, vì thế tôi có cơ hội tạo lập điều gì đó mới mẻ. Và điều này cũng nhen nhóm lên niềm đam mê trong mỗi người Trung Quốc trên đất nước này. Nó cũng mang lại cơ hội cho tất cả mọi người. Những ngày đầu tiên đến đây, tôi đã tham dự rất nhiều cuộc họp, nhiều cuộc gặp gỡ mà tôi là người châu Á duy nhất ở đó; tôi là người Trung Quốc duy nhất, bạn biết đấy, trong cuộc họp, tôi nhìn nhận chuyện này với thái độ tích cực. Lý do rất đơn giản: Họ đều chú ý đến tôi. Bạn đến một cuộc họp, tất cả mọi người đều là người Mỹ hoặc người châu Âu còn tôi là người duy nhất khác biệt về màu da vì thế họ biết tôi là ai. Họ chú ý đến tôi là đương nhiên.

Tôi nhớ trong những ngày đầu tiên đó, tôi là người Mỹ gốc Hoa đầu tiên nhận được sự ủng hộ từ quỹ đầu tư mạo hiểm. Tôi nhớ sau khi bán Qume cho ITT, tôi đã đề nghị Sutter Hill và các nhà đầu tư mạo hiểm khác thực hiện một cuộc họp báo để những người châu Á có thể tham gia vào và lắng nghe họ… và cuộc gặp mặt đó đã khơi nguồn cho sự ra đời của rất nhiều doanh nghiệp. Vì thế tôi tin rằng việc cấc nhà đầu tư mạo hiểm hiểu rằng người châu Á hoàn toàn có thể quản lý được công ty là điều rất quan trọng. Người châu Á có thể làm mọi thứ tốt như bất kỳ ai trên thế giới này.

Chúng tôi cũng may mắn khi tại Mỹ, mỗi thế hệ người nhập cư tiếp tục mở cánh cửa cho những thế hệ tiếp theo. Thành thực mà nói, với vị trí là doanh nhân nhập cư Trung Quốc đầu tiên, David Lee đã mở đường cho Robin Li của Baidu. Li và các thế hệ tiếp theo của mình tiếp tục mở đường cho những người nhập cư khác để đóng góp công sức của mình vào nền kinh tế Mỹ – và nói rộng ra là nền kinh tế toàn cầu.

7: Tìm kiếm lối thoát

Không còn lối thoát, khi theo sau là một con gấu.

– *William Shakespeare*

Sự khái quát hóa thường có nhiều rủi ro, nhưng tôi sẽ mở đầu chương này với một vài khái niệm khái quát. Nhiều người khi suy nghĩ về các nhà đầu tư mạo hiểm, họ thường cho rằng chúng tôi hay tập trung vào giai đoạn mang tên "chiến lược thoái vốn": Làm sao để chúng tôi có thể thu vốn về – có lãi và lãi cao – và tiếp tục đầu tư.

Mọi chuyện không đơn giản như vậy. Như tôi đã phân tích ở chương trước, hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm đều tập trung vào việc tạo ra lợi nhuận: Một quá trình mở rộng hơn việc đưa ra mức giá cổ phiếu cao hoặc gia tăng mức giá đó. Giống như hầu hết doanh nhân, các nhà đầu tư mạo hiểm luôn bị hấp dẫn trước hàng loạt thử thách trong vai trò xây dựng doanh nghiệp – niềm vui, nỗi buồn, những thăng trầm trong quá trình biến một ý tưởng thành lợi nhuận thực tế và thích thú khi hỗ trợ các doanh

nghiệp giải quyết thử thách đó. Chúng tôi ở một vị thế khác so với các nhà đầu tư tư nhân, những người lựa chọn đầu tư vào các công ty lớn đã được thành lập từ nhiều năm trước và gia tăng lợi nhuận của mình thông qua các cải tiến hoạt động, kỹ thuật và tài chính. Hãy nghĩ đến cộng đồng tư nhân như các nhạc sỹ cổ điển, với các thành tựu (các bản nhạc) được đặt trước mặt họ. Chúng tôi, cộng đồng đầu tư mạo hiểm là các nhạc sỹ nhạc jazz. Không có thành tựu nào cả, chúng tôi tùy cơ ứng biến.

Tiền không phải là *tất cả ở* đây. Tuy nhiên, mọi nhà đầu tư – từ những người mới vào nghề đến những người thành công nhất – đều phải cân nhắc về cách thức và thời gian họ hoàn lại được khoản đầu tư mà mình đã bỏ ra. Họ phải hiểu rằng chu kỳ thị trường rộng lớn và xu hướng kinh tế sẽ ảnh hưởng đến giá trị của đầu tư; đồng thời họ phải quyết định về việc khi nào nên thoái lui.

Điều khác biệt giữa nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân nằm trong những giới hạn của các chu kỳ và xu

hướng này, chúng tôi có rất nhiều phạm vi cách thức vào thời mình. Chúng tôi có thể sáp nhập với một đối thủ. Hoặc chúng tôi có thể theo đuổi IPO. Trong một thị trường IPO tồi, chúng tôi cũng có thể trao đổi các cổ phần tư nhân. Tìm lối thoát là chủ đề của chương này và đương nhiên, nó là nhân tố quan trọng trong môi trường đầu tư mạo hiểm.

Cổ phần hóa

Đương nhiên, đã đến lúc phải đối mặt với IPO. Theo định nghĩa, một IPO chính xác là phát hành lần đầu ra công chúng. Nó không chỉ gói gọn trong định nghĩa đó mà là một dạng phê chuẩn công nhận (có đủ giá trị) – một hoạt động diễn ra theo trình tự thời gian. Đó là sự chuyển đổi của niềm hy vọng và sự kỳ vọng thành thực tế. Khi bạn đọc một trong những câu chuyện nhàm chán về những "nhà tỷ phú một đêm", chắc hẳn tác giả của câu chuyện đó đang nói về đêm trước và ngày diễn ra IPO.

Thời điểm của một IPO diễn ra một phần bởi giá trị bản chất của công ty liên quan. Hiện trạng của nền

kinh tế nói chung và thị trường chứng khoán nói riêng là điều rất quan trọng. Những lần phát hành ra công chúng nói chung đã giảm đáng kể trong những năm gần đây, cụ thể là sau sự sụp đổ của Phố Wall năm 1998. Vào năm 1999, có khoảng 486 IPO trên toàn nước Mỹ, nhưng 10 năm sau đó, vào năm 2009, con số này chỉ còn 63.

Chỉ hai trong số hơn 24 công ty hiện tại trong danh mục đầu tư của Draper Richards L. P – OpenTable và athenahealth – đã từng IPO trong những năm gần đây. Cả cả hai công ty này đều đã được thành lập từ lâu. (Chúng tôi ở lại athenahealth 7 năm và OpenTable 10 năm trước khi chúng được cổ phần hóa.) Cả hai công ty đều phát triển với những tiềm lực mạnh mẽ và đó là lý do để cổ phần hóa bất chấp bức tranh ảm đạm của nền kinh tế.

Điều này gợi chúng tôi nhớ đến đến Rule Number One (Quy tắc số 1) đối với doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm của họ: *Không bao giờ xem xét đến IPO trừ phi bạn tự tin công ty có thể gia tăng lợi nhuận và*

doanh thu sau khi được phát hành ra thị trường, nhờ đó hầu như chắc chắn người mua đại chúng thu được lợi nhuận.

Tôi tin rằng không bao giờ nên đưa ra bất kỳ cơ hội có tính chất suy đoán nào ra công chúng. Tôi cho rằng các tập đoàn bảo lãnh phát hành chứng khoán nên tập trung vào tỷ lệ gia tăng tiền lãi ổn định trước khi bán cổ phần của bất kỳ công ty nào ra công chúng. Và tôi sẽ chuyển sang bước tiếp theo mà Rule Number One đã chỉ ra: Những người chịu trách nhiệm về doanh nghiệp được phát hành cần chắc chắn rằng tỷ lệ tiền lãi sẽ tăng sau IPO. Cách tốt nhất để ngăn chặn sự "hối hận của người mua" và giá cổ phiếu sụt giảm là làm tốt, vượt xa cả kỳ vọng trong những thời khắc kịch tính đầu tiên này như là một công ty đại chúng.

Tôi luôn tin rằng các nhà sáng lập của một công ty trong danh mục đầu tư của chúng tôi – DivX, công ty truyền thông điện tử được giới thiệu ở chương II, tiêu biểu cho một công ty tiếp thị chỗ khuyết – đã

mắc phải sai lầm trong việc phát hành cổ phiếu của nó ra thị trường. Tại sao? Bởi vì có một số sự thay đổi chiến lược cụ thể và một vài thay đổi về nhân sự chủ chốt sau khi phát hành, và cả hai thay đổi này đều dẫn đến sự sụp đổ trong nội bộ công ty. Như đã nhắc đến trước đây, bộ mã hóa cơ bản (tính số) – vẫn được sử dụng trong hầu hết các đầu DVD hiện nay – là một sản phẩm tốt và mang về lợi nhuận cao nhưng Tổng Giám đốc của công ty lại hào hứng với dự án DivX mới của mình: "Stage 6". Đây là một website chia sẻ video cho phép người dùng tải và chia sẻ những đoạn video chất lượng cao – một khái niệm tiềm năng. Tuy nhiên, rõ ràng là nó đã không mang về lợi nhuận trong nhiều năm sau đó.

Hóa ra, Stage 6 tồi tệ hơn nhiều so với tưởng tượng của chúng tôi. Thực tế, dự án mới này hoàn toàn bị thua lỗ. Nó không thể mang lại lợi nhuận, vì thế vi phạm Rule Number One. Chúng tôi cũng như các nhà đầu tư khác đều bán cổ phần của mình. Giá cổ phiếu tụt giảm: Tình trạng này chẳng khác nào *tàu đắm ra*

lắm chuột bọ. Stage 6 – không thể cứu vãn được – cuối cùng phải đóng cửa.

Bài học? Ồ, hãy tuân thủ Rule Number One. Stage 6 nên được tách riêng thành một bộ phận tư. Vâng, dự án đó thật hấp dẫn và thú vị, và với một chút may mắn, Stage 6 có thể thu lợi như YouTube hay Hulu – đương nhiên, trong trường hợp giá cổ phiếu tăng. Nhưng đó đơn giản là một cú nhảy mang tính đầu cơ cao trong giai đoạn công ty đang cố gắng chứng minh rằng IPO là một ý tưởng tuyệt vời. Hai năm trước hoặc sau đó thì không vấn đề gì, nhưng không phải đúng tại thời điểm IPO, với giá cổ phiếu gần như bóp nghẹt lợi nhuận của công ty.

Có rất nhiều câu hỏi khác nữa cần giải đáp trước khi một CEO gợi ý trước ban cổ đông – hoặc các nhà đầu tư mạo hiểm khuyên các CEO của mình – rằng đã đến lúc IPO. Ví dụ:

• Chúng ta thực sự cần tiền? Thường câu trả lời là "có" nhưng đôi lúc thì "không". Nếu công ty đang phát triển mạnh mẽ và chỉ có duy nhất một nguồn

cung cấp tài chính, thì câu trả lời có thể là “có”. Nếu công ty chỉ đang phát triển ở tốc độ bình thường tại một khu vực nhất định mà không có tiềm năng gì nổi bật thì câu trả lời có thể là “không”. Việc được cấp vốn mỏng không có nghĩa là bạn cần một dòng tiền mặt lớn.

• Lượng tiền có đủ hay không? Thường một công ty nhỏ có thể bán 20% cổ phần trong một IPO. Làm sao tỷ lệ lãi giá của công ty có thể cạnh tranh được với tỷ lệ của đối thủ? Thử chạy một vài kịch bản, gồm cả một vài cách thức thận trọng và xem việc cổ phần hóa có thích hợp không? Nếu không đủ thuyết phục thì đừng thực hiện.

• Thế còn thời cơ thì sao? Tôi đã đề cập đến những ảnh hưởng tiêu cực của hiện trạng các thị trường.

• Chúng ta có cần IPO cho chiến lược sáp nhập không? Đôi khi cách tốt nhất để tăng trưởng đó là mua các công ty khác hoặc các sản phẩm khác và đôi lúc bạn cần những cổ phiếu đại chúng để thực hiện được điều đó. Đương nhiên, bạn sẽ phải thể hiện tốt

để khiến các cổ phiếu này hữu ích trong quá trình sáp nhập. Hay nói theo cách khác, thì một cổ phiếu có giá trị lợi nhuận cao sẽ tạo thuận lợi hơn cho công ty mua.

• Chúng ta có cần IPO cho quá trình tuyển dụng và giữ chân nhân viên không? Khả năng thanh khoản có thể thu hút nhiều nhân viên mới và làm hài lòng các nhân viên hiện tại. Thường thì các công ty tư nhân, trong quá trình nỗ lực cạnh tranh về nguồn nhân lực, đã tạo ra các chương trình khuyến khích đưa ra các quyền chọn cổ phiếu hấp dẫn. Về mặt nào đó, các nhân viên mong muốn thực hiện quyền mua cổ phiếu và bán nó để thu lợi nhuận.

• Chúng ta có cần IPO để gây dựng hình ảnh? Dù đúng hay sai, quyền sở hữu công thường mang lại cho công ty những đặc ân và sự tín nhiệm trong quá trình kinh doanh, các mối quan hệ đại chúng rộng rãi cũng như sự đảm bảo cho các chiến lược tương lai của doanh nghiệp.

• Chúng ta có những con tuấn mã? Liệu chúng ta đã có một CEO sẵn sàng giải đáp những thắc mắc của các cổ đông đại chúng mới và chịu trách nhiệm với cả những “điềm lành” và “điềm dữ” của công ty trong tương lai? Chúng ta có một CFO nhiều kinh nghiệm trong nhiều lần IPO? Chúng ta có một ban quản trị dày dạn kinh nghiệm và nhạy cảm với thời thế? Liệu chúng ta có các nguồn lực (và sự sẵn sàng) để đối mặt với những yêu cầu về kiểm toán và luật pháp của Sarbanes[18] – Đạo luật Oxley năm 2002 – pháp chế chuẩn đã đề ra các chuẩn mực cao hơn cho các hội đồng đại chúng của Mỹ, các công ty kế toán và bổ sung hàng triệu đô-la vào mức giá cổ phần hóa? Liệu đội ngũ tài chính có thể tạo ra các báo cáo tài chính trong một khung thời gian và mẫu chuẩn theo yêu cầu? Chúng ta có chuẩn bị tinh thần để “chào đón” các khoản nợ tiềm năng, các yêu cầu chuyển đổi, việc tiết lộ toàn bộ hoạt động của công ty hay việc các nhà phân tích theo sát tình trạng cổ phiếu của công ty trong thời gian ngắn?

Giả sử các câu trả lời của bạn cho mọi câu hỏi trên đều dẫn đến IPO, bạn sẽ cần đến sự hỗ trợ của các chuyên gia tài chính và luật pháp tốt nhất. Thực tế, bạn nên chuẩn bị hết những điều này *trước khi* quyết định cổ phần hóa, để các chuyên gia này có thời gian chuẩn bị. Họ sẽ "tháp tùng" bạn vào các cuộc đàm phán với người bảo lãnh phát hành chứng khoán; hỗ trợ bạn thực hiện công bố phát hành cổ phiếu rõ ràng và chất lượng gửi đến SEC đồng thời giúp bạn sẵn sàng cho một cuộc hành trình khó khăn có xu hướng kéo dài vài tuần, trong khi các nhà đầu tư tiềm năng lớn nhất sẽ nghe bạn trình bày trực tiếp, sẽ "xoay vần" bạn một cách tàn nhẫn và quyết định số phận của bạn dựa trên những gì mà họ được nghe.

Cả quá trình này sẽ mất khoảng ba tháng. Nó đòi hỏi nhiều thời gian, tiền bạc và năng lượng của bạn. Trong suốt thời gian đó, CEO của công ty sẽ đảm nhiệm hai vị trí toàn thời gian. Việc lên kế hoạch cẩn thận cho quá trình này cũng quan trọng không kém. Yếu tố này rất cần thiết. Nó cơ bản là một chuyến đi kinh doanh; các nhà đầu tư tiềm năng quan tâm nhất

sẽ là khán giả của bạn. Bạn chỉ có cơ hội duy nhất để gây ấn tượng với họ.

Đương nhiên, việc duy trì công ty phát triển với tốc độ hiện tại ở mọi mặt cũng quan trọng không kém bởi tất cả các nỗ lực của bạn sẽ đổ xuống sông xuống bể nếu lợi nhuận của công ty xuống dốc trước IPO. Kế hoạch sẽ đổ bể và bạn cũng như các đồng nghiệp sẽ bị xấu mặt.

Tôi hoàn toàn không có ý kéo bạn ra xa IPO. Tôi chỉ đang cố gắng nhấn mạnh thực tế rằng khi cân nhắc mọi thứ để dẫn đến một IPO thành công, bạn có thể quyết định rằng việc chưa cổ phần hóa vội vàng có những điểm mạnh riêng. Một vài công ty mạnh nhất thế giới – như Bechtel, Cargill và PricewaterhorseCoopers – hoàn toàn thoải mái khi chưa cổ phần hóa. Họ đứng ngoài gánh nặng của những quy định mà các công ty nhà nước phải hứng chịu. Các công ty này cũng khoái trá khi "phớt tịt" được Phố Wall. Nhiều trường hợp, các công ty này được một hoặc hai gia đình quản lý và những gia

đình này gây ảnh hưởng lên công ty theo cách không bao giờ có ở các công ty đại chúng.

Sự thật về các nhà bảo lãnh phát hành chứng khoán

Các nhà bảo lãnh phát hành chứng khoán hoàn toàn cần thiết đối với các nhu cầu về tài chính của một công ty đang phát triển nhanh, mạnh và muốn IPO. Họ là những tổ chức mà nói một cách chính xác là "quản lý việc phát hành công khai và phân phối chứng khoán từ một công ty hoặc các cơ sở phát hành."

Đầu tiên, trước đây người ta diễn giải cấu trúc của thị trường bảo lãnh chứng khoán bởi nó gắn liền với cuộc chơi khởi nghiệp. Trong suốt thời kỳ đầu của ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm, các công ty bùng nổ như "vào mùa". Ở Thung lũng Silicon, khả năng thanh khoản đối với các công ty nhỏ là việc đơn giản nhờ "the Four Horsemen" (Bốn Kỵ sỹ) – theo lời chúng tôi, bốn ngân hàng đầu tư nhỏ hơn – Alex, Brown Inc., Hambrecht & Quist Group, Robertson

Stephen & Co., và Montgomery Securities – những ngân hàng nhận được lợi nhuận rất lớn khi hỗ trợ các công ty kinh doanh cổ phần hóa thành công thông qua IPO nhỏ. Thời điểm đó, với mức phí hoa hồng 5%, các hãng này có thể đầu tư thuê một hoặc hai chuyên viên phân tích thực sự hiểu biết về công ty và các sản phẩm công nghệ của nó. Những nhà phân tích này có vai trò vô cùng quan trọng. Họ có thể lý giải con đường phát triển của các công ty này và đưa ra cách thức cạnh tranh thành công với các công ty lớn và mạnh hơn. Roy Rogers, nhà phân tích cho Hambrecht & Quist, thường xuyên xuất hiện bất chợt trước văn phòng tổng giám đốc của các công ty tốt nhất trong danh mục đầu tư của chúng tôi. Khi chúng tôi sẵn sàng cổ phần hóa một công ty, Rogers luôn đón đầu nó.

Một “Kỵ sỹ” yêu thích của chúng tôi là Sandy Robertson, người sáng lập Robertson Stephens. Hiện đang điều hành một quỹ đầu tư tư nhân lớn, gần đây Sandy nói với tôi rằng theo tin nội bộ thì tính đến thời điểm đó Robbie Stephens đã đưa 500 công ty ra

cổ phần hóa. Tất cả các ngân hàng đầu tư nhỏ này rất phát triển và thu được lợi nhuận vì vào thời điểm đó, Merrill Lynch và Goldman Sachs không hứng thú theo đuổi các công ty công nghệ nhỏ cách xa thung lũng Silicon. Việc bảo lãnh chứng khoán nhỏ không ảnh hưởng nhiều đến tỷ lệ lãi ròng nhưng rất có ý nghĩa đối với các ngân hàng đầu tư nhỏ này, người tạo ra "mối ràng buộc tiếp theo" của nhà đầu tư doanh nghiệp và các cá nhân khu vực.

Một sai lầm lớn đã xảy ra ở Washington DC vào năm 1999. Các chính trị gia và Nghị viện Mỹ bị quá tải trước áp lực của Phố Wall trong việc hủy bỏ Đạo luật Glass-Steagall, một đạo luật năm 1932 vô cùng nhạy cảm tách biệt các ngân hàng thương mại với ngân hàng đầu tư. Khi Phố Wall sụp đổ, "Bốn Kỵ sỹ" đã bị các ngân hàng thương mại nuốt chửng. Ngân hàng Nhà nước Mỹ mua Robertson Stephens; Bankers Trust mua Alex. Brown; JPMorgan Chase mua Hambrecht & Quist và Ngân hàng Boston mua Montgomery. Mặc dù đây là một lối thoát thỏa đáng cho các chủ nhân của những ngân hàng này, nhưng

các nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân của các công ty nhỏ đã bị cánh cửa IPO đóng sầm ngay trước mắt khi "Bốn Kỵ sỹ" lần lượt ngã ngựa. Một sự khác biệt về văn hóa, quy mô và các điều luật giữa các ngân hàng thương mại và ngân hàng đầu tư đã khiến "cuộc hôn phối" này không thành công.

Một khó khăn hơn nổ ra vào năm 2008 khi các vụ sáp nhập lớn hơn được phép diễn ra dẫn đến việc các ngân hàng thương mại đầu cơ lượng tiền bảo chứng của khách hàng (vấn đề này được chính phủ Mỹ đảm bảo) dựa trên các kế hoạch ngân hàng đầu tư thừa kế thông minh, mang lại lợi nhuận lớn nhưng rủi ro cao. Và cùng với rủi ro đó, các ngân hàng thương mại dư ngạch được phép tận dụng chúng.

Trong các điều khoản đơn giản, một ngân hàng thương mại thường phải cảnh giác về tiềm năng đánh mất tiền vốn vay ở bất cứ khoản cho vay nào. Các khoản vay thế chấp thường đòi hỏi 1/3 tổng giá trị của ngôi nhà cho việc khấu trừ nợ, và người chủ nhà phải có mức lương cố định để có thể thanh toán

được các khoản vay thế chấp. Các ngân hàng không thể đầu tư để mất vốn bởi nguồn thu duy nhất của nó là việc mở rộng tỷ lệ lợi tức và một vài khoản phí liên quan. Ngân hàng phải mất nhiều năm mới có thể hoàn được số vốn vay đã mất.

Ngày nay, hậu quả của việc sáp nhập ngân hàng đầu tư và thương mại có sức ảnh hưởng đến toàn nước Mỹ. Cảnh báo đầu tiên mà chúng tôi gặp phải xuất hiện từ 10 năm trước khi "Bốn Kỵ sỹ" biến mất. Kết quả dẫn đến việc biến mất của các nhà cung cấp dịch vụ hiệu quả, đầy năng lượng và đổi mới cho các công ty vẫn còn có quy mô nhỏ, hoạt động khá mạnh và mới thành lập được các nhà đầu tư mạo hiểm kiên nhẫn "nuôi dưỡng". Họ không thể quay vòng vốn và mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân (như tôi đã thảo luận) – tạo nên các dịch vụ và sản phẩm mới khác biệt – sẽ bị đình trệ và phai nhạt dần.

Bây giờ hãy dành thời gian để nghiên cứu thêm về một số bước cụ thể trong quy trình bảo lãnh chứng

khoán. Mối quan hệ giữa một công ty cổ phần hóa và nhà bảo lãnh chứng khoán khiến quy trình đó xảy ra vừa đơn giản vừa phức tạp. Việc sắp xếp vấn đề tài chính có xu hướng đơn giản và các ngụ ý cảm xúc có xu hướng phức tạp hơn. (Làm sao có thể khác đi? Doanh nhân đang bán chính những "đứa con" của mình.)

Các nhà bảo lãnh chứng khoán đồng ý làm việc với nỗ lực tốt nhất – có nghĩa rằng các công ty sẽ không bắt buộc phải trả phí cho bất cứ cổ phiếu nào mà họ không bán được. Tuy nhiên, hầu hết các công ty phát triển đều muốn bán tất cả các cổ phiếu của mình cho các nhà bảo lãnh với mức giá cố định được đưa ra đêm trước khi IPO diễn ra. Các ngân hàng đầu tư sẽ bán tất chúng vào ngày hôm sau. Ngoài ra, các công ty trả cho người bảo lãnh mức phí vào khoảng 7%. Con số này có vẻ lớn nhưng chỉ khi IPO thành công, nhà bảo lãnh mới chắc chắn có được 7% đó.

Các nhà bảo lãnh cũng có thể đặt trước một phần cổ phiếu nhỏ cho bản thân được gọi là "giày xanh". Nó

giống như một quyền chọn mua cổ phiếu không cam kết. Nếu cổ phiếu tăng, họ có thể mua và bán lại cùng ngày để thu lợi nhanh hơn.

Ngày công ty được cổ phần hóa có thể là một ngày vui đối với những nhà thành lập, các nhân viên, người bảo lãnh và các cổ đông. Nếu cổ phiếu tăng lên 10, 15 hay 20% thì mọi người đều cảm thấy thoải mái bao gồm cả các cổ đông mới. Nếu nó tăng vọt lên 50%, thì công ty sẽ theo dõi xem liệu nó có vượt quá giới hạn không. Tuy nhiên, như thế còn tốt hơn nhiều so với bất cứ sự sụt giảm nào về giá sau bảo lãnh. Nếu điều đó xảy ra thì đương nhiên chẳng ai hài lòng.

Ah, Phố Wall!

Mặc dù, bi kịch chủ yếu được khống chế đến ngày đầu tiên hoặc hai ngày sau IPO, nhưng công việc của nhà bảo lãnh vẫn tiếp tục sau đó. Họ phải bám sát công ty, đưa ra các bản báo cáo, thông báo cho khách hàng về các hoạt động lợi nhuận và doanh số của công ty như các vấn đề quan trọng trong tương lai.

Khi nào tìm đường thoát?

Thêm một khái niệm khái quát nữa mà tôi cho rằng nó có thể giải thích tốt hơn về "lối thoát": Một số nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân bán cổ phần của mình quá sớm sau IPO.

Đó là một hiện tượng khiến tôi đau đầu. Sau nhiều năm "nuôi dưỡng" công ty của họ – từ khi thành lập, phát triển và tăng trưởng – họ quyết định tách riêng và tự điều hành. Hầu như không ai cần tiền, ít nhất với việc trả các hóa đơn thanh toán và giữ lại một hai chiếc ô tô đẹp để dùng.

Lấy ví dụ về công ty cần 2 triệu đô-la vốn ươm mầm và 8 triệu đô-la vốn tăng trưởng trong vòng hơn 5 năm. Đây là một ví dụ giả tưởng nhưng cũng đủ thực tế. Giả sử để tránh tranh cãi, toàn bộ số tiền 10 triệu đô-la đều do một công ty cung cấp. Ngoài ra, cũng giả sử việc phân chia quyền sở hữu cuối cùng là 60-40 giữa các nhà đầu tư vào doanh nhân tương ứng. Giả sử sau 5 năm, công ty sẽ cổ phần hóa. Cuối cùng, giả sử rằng 20% của công ty được bán với giá 20 triệu

đô-la – dẫn đến mức giá thị trường của công ty là 100 triệu đô-la, thì các nhà đầu tư mạo hiểm sở hữu 50% còn ban điều hành sở hữu 30%. Và với 100 triệu đô-la này, các nhà đầu tư mạo hiểm đã tăng gấp 5 lần khoản đầu tư 10 triệu đô-la ban đầu – một khoản tiền hồi quy không tồi dựa trên số vốn ươm mầm và 5 năm hoạt động với tư cách công ty (thành viên hội đồng quản trị, mở cửa cho các hoạt động kinh doanh, tuyển dụng các nhân tài quản lý, v.v...). Về phần mình, doanh nhân nhận được khoảng 30 triệu đô-la tiền mặt: Một khoản không tồi cho 5 năm làm việc không mệt mỏi và một khoản đầu tư tiền mặt nhỏ.

Vấn đề là theo như các số liệu được biết thì bạn có thể "ngồi mát ăn bát vàng", bởi giá trị của công ty có thể sẽ tăng gấp đôi chỉ trong vòng một vài năm sau đó. Ví dụ như Yahoo!, Google và Infosys chỉ mới bắt đầu tăng trưởng khi cổ phần hóa. Các nhà đầu tư mạo hiểm, doanh nhân và những người có liên quan sẽ thu về lợi nhuận lớn nhất. Warren Buffet gọi đó là "hiệu ứng quả cầu tuyết". Nếu bạn biết công ty đang

đà phát triển và nắm lấy cơ hội, thì hãy gắn chặt vào mục tiêu đó – và phải có tầm nhìn với doanh nghiệp mình. Cuối cùng, bạn tạo ra mục tiêu và xây dựng dần dần.

Đương nhiên, nếu cổ phiếu tăng đột biến thì các doanh nghiệp sẽ rục rịch bán cổ phần của mình. Nhưng thậm chí lúc đó cũng nên thực hiện cẩn thận và chỉ thực hiện sau khi bất cứ tin xấu nào được phanh phui trước bàn dân thiên hạ.

Tóm lại, cho dù là doanh nhân hay nhà đầu tư mạo hiểm, bạn cũng không nên vội vàng bán tháo cổ phần của công ty và càng không nên hấp tấp.

Giữ nguyên tình trạng tư nhân

Các công ty tư có thể phải đối mặt với những hàng rào thanh khoản khó khăn. Cả tình hình thị trường (sự suy giảm nghiêm trọng của nền kinh tế) lẫn những bộ luật về điều tiết (Sarbanes – Oxley) đều hạn chế một công ty tiếp cận với nguồn vốn và làm chậm khả năng chuyển đổi quyền sở hữu thông qua IPO. Hàng loạt những trở ngại ngăn cản quá trình cổ

phần hóa và chuẩn bị cổ phần hóa tăng cao. Ví dụ, từ năm 1980 đến năm 2010 tại Mỹ, tỷ lệ phát hành cổ phiếu trung bình tăng vọt từ 20 triệu đô-la lên 200 triệu đô-la và các công ty nhỏ không còn hấp dẫn đối với các nhà bảo lãnh chứng khoán như thời kỳ hậu "Bốn Kỵ sỹ" nữa. Thời gian trung bình đến sự kiện thanh khoản đã tăng từ 6 năm lên 11 năm và số lượng các công ty được cổ phần hóa cũng giảm từ 280 công ty xuống còn chưa đến 60 công ty mỗi năm.

Tính đến nay, các thị trường chứng khoán tư nhân cũng dần trở nên thiếu hiệu quả. Vì thế, chứng khoán tư không được trao đổi rộng rãi và gây nên tình trạng tranh cãi về mức giá không phù hợp. Số lượng các công ty tư nhân tại Mỹ lép vế trước số lượng các công ty đại chúng. Trung bình, mỗi năm trong vòng 6 năm qua, 3.200 công ty tư đã gây vốn (ước tính tổng số vốn lên đến khoảng 25 tỷ đô-la), đối lập hoàn toàn với 52 IPO được các công ty đầu tư mạo hiểm đầu tư, ước tính khoảng 5,62 tỷ đô-la. Có hàng loạt những người mua là các doanh nghiệp uy tín (QIB) và các nhà thầu chính thức (AI), những người có khả năng

và động lực để đầu tư vào chứng khoán thương mại tư nhân nhưng kiềm chế – vì một số lý do dẫn đến việc thiếu thông tin hữu ích và việc khan hiếm sự kiện thanh khoản. Bằng việc chỉ rõ những rào cản truyền thống, thị trường chứng khoán tư nhân mới được hình thành là FinancialOS và SecondMarket đã mở ra nhiều cơ hội lớn cho chính họ, các công ty tư nhân và các nhà đầu tư. Và họ đã đạt được thành công như chúng ta thấy.

Những lối thoát khác - Thời cơ

Như đã trình bày ở các phần trước, kiên nhẫn là phẩm chất không thể thiếu trong đầu tư mạo hiểm. Điều này đặc biệt đúng trong tình huống doanh nhân làm tốt nhưng thị trường lại bất cập.

Tôi đã học được bài học khó khăn này từ hàng thập kỷ nay. Đối tác của tôi, Robin Richards và tôi đã thu về khoản lớn từ LinkExchange, một công ty nhỏ mà chúng tôi tình cờ phát hiện ra tại một hội chợ máy tính ở Los Angeles. "Tình cờ" cũng đúng bởi chúng tôi bất ngờ gặp một chiếc xe tải lớn với logo

LinkExchange được dán khắp xe, chắn ngay lối vào hội chợ. Cả hai chúng tôi đều nhất trí rằng đây là một cách marketing thông minh cho các công ty nhỏ không có hoặc có ít ngân sách phục vụ cho chiến dịch quảng cáo rầm rộ.

Chúng tôi dành thời gian tìm hiểu về nó. Robin và tôi rất ấn tượng trước những người sáng lập, Tony Hsieh và Sanjay Madan, họ bắt đầu sự nghiệp kinh doanh từ việc bán pizza ở căng-tin trường đồng thời thành lập LinkExchange. Chúng tôi cũng thích các sản phẩm của họ: LinkExchange cung cấp các dịch vụ quảng cáo trực tuyến và duy trì một mạng lưới quảng cáo miễn phí tại khoảng 200.000 webiste. Vì vậy, chúng tôi đã quyết định đầu tư vào nó cùng với Sequoia Capital và hai nhà đầu tư thiên thần khác. Khi công ty được bán lại cho Microsoft vào nằm 1998 với mức giá 265 triệu đô-la, tất cả chúng tôi đều nhận được những khoản hoàn vốn kếch sù.

Vào năm 1999, chúng tôi tiếp tục cấp vốn cho Hsieh. Anh ta bán tất cả các loại giày qua Internet, chuyển

giày trực tiếp từ các nhà máy đến tay khách hàng. Chúng tôi bị ý tưởng này và cách quản lý "tiết kiệm" của anh ta hấp dẫn, Robin và tôi đều ngưỡng mộ văn hóa doanh nghiệp và niềm đam mê tập trung vào dịch vụ khách hàng mà Hseih cho là yếu tố mang lại tác dụng kép: (Người bán hàng vui vẻ = Khách hàng vui vẻ = Người bán hàng vui vẻ, luôn là như vậy.)

Tuy nhiên đến năm 2000, các công ty Internet bắt đầu bùng nổ xung quanh chúng tôi và hiện tượng triệt tiêu nhau diễn ra khốc liệt. Loại hình kinh doanh của Hsieh vẫn được cho là một phương thức mang tính đầu cơ và mặc dù tin tưởng anh ta nhưng chúng tôi cho rằng vẫn có khả năng Hseih và đồng nghiệp có thể sớm phải đối mặt với "đống đổ nát". Robin và tôi quan tâm đến điều này bởi quá nhiều nhà đầu tư đã vô tình "ném tiền qua cửa sổ" khi bong bóng Internet nổ tung; còn chúng tôi đang rơi vào trạng thái tiến thoái lưỡng nan. Vì thế khi cố cơ hội thu về tiền mặt trong các khoản hoàn nợ thay vì chuyển chúng thành cổ phiếu, chúng tôi đã không bỏ lỡ cơ hội.

Thật là một sai lầm tai hại. Công ty của Hsieh, Zappo.com, hiện là một bộ phận của Amazon, có doanh số 1 tỷ đô-la/năm và là một trong những cái tên nổi nhất trong thị trường bán lẻ.

Bài học thật đơn giản: Nhà đầu tư mạo hiểm không nên ra quyết định vội vàng để thoát khỏi vụ đầu tư tư nhân chỉ vì thị trường chứng khoán đã làm lung lay sự tự tin của các nhà đầu tư chứng khoán đại chúng. Hãy lội ngược dòng.

Phần tiếp của chiến lược này được làm rõ bởi một câu chuyện về Torrent Networking Technologies, một công ty của Silver Spring, được Hemant Kanakia thành lập và đặt trụ sở tại Maryland. Kanakia, người gốc Mumbai, Ấn Độ, là một kỹ sư của Bell Labs giàu kinh nghiệm trong việc phát triển một kiến trúc chuyển mạch rất hấp dẫn. Dòng sản phẩm này được thiết kế ở Maryland, Mỹ nhưng lại được sản xuất ở Ấn Độ, bao gồm các bộ định tuyến được kỳ vọng sẽ nhanh hơn, tốt hơn và rẻ hơn các sản phẩm tưng ứng của Cisco và Juniper. Draper International đã đầu tư

2 triệu đô-la vào giai đoạn ươm mầm – dựa trên mối quan hệ với Ấn Độ – và Kanakia chuẩn bị tuyển dụng một đội ngũ kỹ thuật và marketing hùng mạnh cho công ty.

Nhưng một vấn đề phát sinh. Thực tế, bộ định tuyến mới còn chậm hơn, đắt hơn và thậm chí tệ hơn so với các sản phẩm của Cisco và Juniper. Ngay lập tức, Kanakia nhanh trí tuyển dụng một CEO. Khi vị CEO mới – Jean-Luc Abaziou, vừa rời bỏ vị trí đứng đầu Alcatel Data Networks – đột ngột triệu tập một cuộc họp hội đồng quản trị vào mùa xuân năm 1999, tôi cũng tham dự cuộc họp thông qua điện thoại từ California. "Chúng tôi được Ericsson chào giá 500 triệu đô-la để mua Torrent," Abaziou nói, "nhưng nếu có thêm thời gian và thêm nhà thầu, tôi nghĩ chúng ta có thể nâng thêm giá cao hơn."

Bây giờ, hiếm khi tôi chọn thái độ *cương* thay *nhu* nhưng trong trường hợp này, tôi đã cương quyết: Bán! Tôi nói với các thành viên ban quản trị rằng chúng tôi đang lâm trận với hai bàn tay trắng và rơi

vào hoàn cảnh hết sức bất lợi. Thời gian không ủng hộ chúng tôi. Nhờ vụ trao đổi này, tôi nhấn mạnh, chúng ta có thể tránh được thảm họa không đáng có. Còn Ericsson sẽ khởi động ngành công nghiệp bộ định tuyến kết hợp mà họ mong muốn từ lâu. Kanakia, Abaziou và các nhà quản lý cấp cao khác sẽ thắng lớn. Draper International sẽ nhận về 20 triệu đô-la cho 2 triệu đô-la đầu tư ban đầu. Thách thức và cơ hội đều đang ở đây, tôi khuyên toàn thể các thành viên hội đồng quản trị không nên quá tham lam, đặc biệt khi thấy rõ bất lợi đang nghiêng về phía chúng tôi.

May mắn thay, ban quản trị đã đồng ý. Chúng tôi ngay lập tức chấp nhận lời đề nghị của Ericsson, và như tôi biết, không ai trong chúng tôi từng hối tiếc về quyết định đó. Đừng quá tham lam! Nếu một lối thoát thích hợp tương xứng với giải pháp cho tình huống rủi ro xuất hiện, hãy nắm lấy cơ hội đó.

Với tôi, Torrent là một trường hợp ngoại lệ nằm ngoài quy luật về việc tạo ra giá trị kiên nhẫn và thu

về giá trị đó một cách có chiến lược. Một ví dụ điển hình hơn về cách thức kinh doanh và tìm ra lối thoát của tôi là quan hệ của tôi với Skype.

Mùa hè năm 2005, khi tôi đang ngồi ở một nhà hàng sang trọng, cách trụ sở của Skype tại London vài tòa nhà và dùng bữa trưa với hai nhà sáng lập của công ty này là Niklas Zennsrtröm và Janus Friis. Hai người đàn ông Scandinavi đang tham vấn ý kiến của tôi về quyết định mang tính lịch sử đối với công ty của họ: Bán, sáp nhập hay duy trì hiện trạng?

Trong buổi gặp mặt đó, cũng như nhiều buổi gặp mặt khác trước đây, tôi luôn ấn tượng trước sự phối hợp tung-hứng của hai nhà sáng lập này. Friis 29 tuổi, người Đan Mạch và là một thiên tài kỹ thuật của Skype. Zennsrtröm, một người Thụy Điển 39 tuổi, là một bậc thầy về kinh doanh. Vài năm trước đây, họ cho ra đời ứng dụng phần mềm cho phép người dùng thực hiện các cuộc gọi thoại thông qua Internet (VoIP). Sự ra đời của ý tưởng này không khác gì một cuộc chính biến – kết nối người dùng trên toàn thế

giới gần như miễn phí và ném một quả tạ vào trung tâm của ngành công nghệ thông tin còn vô cùng trì trệ và quan liêu. Zennsrtröm và Friis đều biết rằng công nghệ đột phá của Skype – đặc biệt là chất lượng âm thanh tuyệt hảo của nó – vô cùng có giá trị và muốn mức giá cao nhất khi bán con cưng của mình.

Vào năm 2002, tôi trở thành một trong những nhà đầu tư cấp vốn gieo mầm đầu tiên cho Skype. Ở giai đoạn kế tiếp, Draper Fisher Jurvetson trở thành nhà đầu tư chính và Tim giữ vị trí quan trọng trong ban quản trị của Skype. Một đối tác của tôi, Howard Hartenbaum, đã hỗ trợ Skype trong quá trình đưa ra kế hoạch kinh doanh đầu tiên và trên suốt chặng đường phát triển, Howard và tôi đã dành rất nhiều thời gian và nỗ lực để củng cố chiến lược của Skype. Trong ba năm đầu tiên, Skype đã hiện thực hóa lời hứa của mình đồng thời thu hút được các nhà mua tiềm năng chào những mức giá đỉnh điểm. Vào thời điểm đó tại London, ban quản trị Skype đã đưa lời đề nghị trị giá 2,5 tỷ đô-la từ eBay vào tầm ngắm.

"Vâng, thưa các vị," tôi nói, "2,5 tỷ đô-la là một con số lớn và các vị cũng đã nỗ lực hết mình để tạo nên những điều kỳ diệu cùng với Skype trong suốt vài năm qua. Nhưng công bằng mà nói, thật khó để tôi có thể tin rằng chúng ta sẽ kiếm được một con số lớn hơn thế với giá trị hiện tại của công ty."

Zennsrtröm, CEO của công ty, lên tiếng thể hiện quan điểm của cả hai người họ. "Thế ngài nghĩ sao nếu chọn Morgan Stanley là ngân hàng đầu tư của chúng ta?" anh ta hỏi. "Liệu chúng ta có cần một ngân hàng đầu tư khi biết rằng mình có thể nhận được 2,5 tỷ đô-la từ eBay? Những nhà mua tiềm năng khác có thể phù hợp hơn nhưng mức giá họ đưa ra lại không mấy khả quan. Liệu chúng ta có nên chấp nhận mức giá thấp hơn từ những nhà mua này với hy vọng họ sẽ phù hợp hơn với công ty? Chúng ta phải trả giá bao nhiêu để đánh đổi sự phù hợp này? Chúng ta tự tin vào tương lai của công ty. Liệu một vụ chuyển đổi sẽ tạo ra hai nhánh khác biệt, mang lại cho ban quản trị và những người lựa chọn phương án nhận ít tiền và cổ phần hơn các cổ đông khác một khoản lợi

nhuận lớn hơn nếu công ty đạt được thành công trong các dự án tăng trưởng?”

Zennsrtröm đặt hết câu hỏi này đến câu hỏi khác, còn tôi cố gắng để giải đáp thỏa đáng các câu hỏi đó. Tôi có thể thấy anh ta đang cân nhắc cẩn thận các câu trả lời của tôi và ghi chú lại những gì mà anh ta thấy hữu ích. Tôi cho rằng một số câu hỏi của tôi hữu ích và tôi cũng tự tin rằng hai người đàn ông trẻ xuất chúng này sẽ lựa chọn được hướng đi đúng đắn cho mình và các cổ đông của họ. Nói ra tất cả những điều này, tôi muốn hướng đến một mối quan hệ đúng đắn: Nhà đầu tư mạo hiểm đưa ra những lời tư vấn phù hợp còn doanh nhân cân nhắc lựa chọn những chiến lược thoái vốn khác nhau dưới ánh sáng của những lời khuyên đó.

Chúng tôi tiếp tục thảo luận. Trước khi trở lại văn phòng ở trung tâm London, tôi biết rằng họ đã chọn việc sáp nhập công ty với mức giá phù hợp – cụ thể là nếu tiếp tục điều hành công ty, họ sẽ thu được lợi nhuận nhiều hơn khi đạt được doanh thu lớn. Tôi nói

với họ rằng tôi rất sẵn lòng thuê Morgan Stanley và sáp nhập với eBay, một lựa chọn phù hợp và thú vị nhất. Họ đồng ý và đã đề xuất lời đề nghị của eBay trước hội đồng cổ đông của công ty.

Cuối cùng, con trai tôi, Tim là thành viên ban quản trị duy nhất bỏ phiếu trống cho lời đề nghị của eBay với niềm tin sắt đá rằng Skype nên được duy trì độc lập. (Tim không bao giờ muốn bán bất cứ thứ gì, đặc biệt là những "kẻ thắng cuộc" như Skype.) Nhưng các doanh nhân muốn bán, và hội đồng quản trị tôn trọng mong muốn của họ. Mức giá cuối cùng là khoảng 2,6 tỷ đô-la, được chuyển thành 1,3 tỷ đô-la tiền mặt và 32,4 triệu đô-la cổ phần của eBay. Giá trị vốn ươm mầm của tôi trong công ty truyền thông đổi mới này tăng lên gấp 1.000 lần và tôi đã dành toàn bộ số tiền để ủng hộ cho nhiều quỹ từ thiện khác nhau.

Chúng ta sẽ trở lại về các hoạt động từ thiện trong chương 8. Lúc này đây, phải nói rằng tôi luôn có được cảm giác ấm áp khi nghe đến "Skype" – một

điều thường xuyên xảy ra khi các các công nghệ của công ty chuyển dần trung tâm của không gian máy tính.

Một khía cạnh thú vị của lối thoát này là cách thức mà DFJ, Howard Hartenbaum và tôi tìm cách bán cổ phần của eBay trong thời gian khoảng một tuần cho dù hầu hết số cổ phần đó đều bị hạn chế. Chúng tôi bị thuyết phục rằng cổ phần của eBay sẽ chạm đỉnh – một đánh giá sớm được khẳng định – và chúng tôi muốn chớp thời cơ ngay lập tức.

Cuối cùng, chúng tôi đã bán tất cả cổ phần của mình trong vòng chưa đến một tuần.

Chúng tôi đã làm điều đó như thế nào? Tôi phải nói rằng tất cả đều hoàn toàn minh bạch. Steve Rehmus, cố vấn đầu tư của tôi vào thời điểm đó và Andy Chase, nhà đầu tư nổi tiếng nhất ở thung lũng Silicon và là ngôi sao của Smith Barney đã đưa ra một ý tưởng và thực hiện nó thành công. Kế hoạch của họ liên quan đến sự kết hợp phức tạp giữa quyền chọn mua và bán cổ phiếu, khi nhà đầu tư tin rằng eBay sẽ

phát triển hơn nữa trong tương lai, họ sẵn sàng mua các quyền chọn cổ phiếu của chúng tôi. Tôi cũng phải thành thực rằng phương thức này đã và đang vượt ngoài tầm hiểu biết của tôi với tư cách một nhà đầu tư mạo hiểm xoàng. Trong bất cứ trường hợp nào, eBay sẽ bán một cổ phiếu với mức giá 44,96 đô-la khi vụ trao đổi Skype khép lại, và bằng cách nào đó, Chase và Rehmus đã mua được được toàn bộ cổ phần của chúng tôi với mức giá chỉ 45,21 đô-la/cổ phiếu. Sáu tháng sau đó, eBay bán cổ phần với mức giá 33 đô-la/cổ phiếu và vụ thoái vốn của của chúng tôi hoàn toàn thành công.

Quá trình thoái vốn thông qua việc sáp nhập với một công ty đại chúng lớn như trong trường hợp của Torrent và Skype là điều gì đó không quá phức tạp và thường dễ dàng hơn cho các cổ đông lớn như chúng tôi thay vì thông qua IPO hoặc cổ phần hóa. Nói cách khác, một IPO cho phép các nhà thành lập duy trì trạng thái kiểm soát và tiếp tục điều hành công ty. Việc bán hay sáp nhập với một công ty lớn

hơn thường đồng nghĩa với việc hạn chế tự do và độc lập hơn.

Cả hai phương thức hành động khác biệt này nên được nghiên cứu và thảo luận kỹ lưỡng trong nội bộ hội đồng quản trị và ban quản lý trước khi thực hiện.

Đương nhiên, hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm đọc đến đây sẽ ngay lập tức chỉ ra rằng tôi đã giả sử các công ty nầy được thoải mái lựa chọn. Rất nhiều công ty – trong danh mục đầu tư của các quỹ đâu tư mạo hiểm – đang phải đối đầu với thời hạn thoái vốn. Họ gần như không có "đường lui" bởi tiền vốn trong ngân hàng đang dần cạn kiệt. Các nhà đầu tư mạo hiểm và nhà đầu tư của họ đều mệt mỏi. Tiềm năng được cấp vốn tại các vòng kế tiếp không hề tồn tại. Tỷ lệ "cháy vốn" của họ quá cao và nếu vẫn chưa tính đến việc chia nhỏ nhân viên, thì chắc chắn con tàu công ty sẽ chìm – một công ty khác có thể cần những công nghệ và đội ngũ của họ. Đây là khoảng thời gian khó khăn đối với các doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm. Các nhà đầu tư mạo hiểm buộc phải quyết

định tương lai cho giấc mơ đầu tư nhiều năm trước đây đang sắp trở thành cơn ác mộng. Các doanh nhân thi thoảng lại phẫn nộ trước sự thiếu niềm tin của các nhà đầu tư nhưng cũng hiểu rằng tầm nhìn cũng như cơ hội kêu gọi thêm vốn vẫn mãi chỉ là ước mơ xa vời. Lúc này, các nhà đầu tư mạo hiểm phải quyết định xem liệu mình đang liều lĩnh đầu tư sau thất bại bằng cách thực hiện thêm một khoản đầu tư nữa hay vay nợ kích cầu – về lý thuyết là một chiếc cầu bắc sang giai đoạn phát triển tiếp theo nhưng thường là một điểm đỗ hoặc một cây cầu chẳng dẫn tới đâu. Đánh giá và sự thiện chí không bao giờ cần thiết và đáng tin cậy cả.

Có một dạng lối thoát khác – đóng cửa công ty – nhưng tôi không cho rằng đây là một lối thoát ổn định. Tuy nhiên, bạn không thể là một nhà đầu tư mạo hiểm nếu không trải nghiệm một số thất bại. Việc đóng cửa công ty là điều bất khả kháng nhưng lại là những kinh nghiệm vô giá.

Tôi là thành viên ban quản trị của Blue Vector – một công ty xây dựng và thiết kế nền tảng mạng lưới cảm biến R.F.I.D – và tôi thực sự ấn tượng trước sự đoàn kết của hội đồng quản trị và đội ngũ điều hành trong suốt thời gian khủng hoảng. Đội ngũ điều hành luôn cởi mở và rõ ràng về hiện trạng của công ty và thực tế là giá thành hệ thống lắp đặt đang ngốn hết vốn của công ty. Việc sáp nhập với Cisco là hy vọng duy nhất. Cisco từ chối, và các nhà đầu tư trong hội đồng quản trị đồng ý đầu tư thêm tiền để làm hài lòng nhân viên và các nhà cung cấp khi công ty buộc phải đóng cửa theo quy luật. Sự kiên nhẫn đến cam chịu được thể hiện ở CEO, nhà sáng lập và các thành viên khác của công ty cũng như các nhà đầu tư mạo hiểm – đặc biệt sau gần 6 năm nỗ lực và trên 10 triệu đô-la vốn đầu tư bị đổ sông đổ bể. Chúng tôi trưởng thành hơn, khôn ngoan hơn và thất vọng trước kết quả cuối cùng của Blue Vector nhưng theo một cách nào đó, tôi nghĩ rằng chúng tôi đã nỗ lực hết sức mình và không hối hận vì đã dám đương đầu.

8: Công việc từ thiện

Các doanh nhân làm thay đổi nền kinh tế, các doanh nhân xã hội làm thay đổi xã hội. Họ là những cá nhân sáng tạo và đổi mới, những người luôn đặt câu hỏi, khám phá các cơ hội, không bao giờ từ bỏ và luôn khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

– David Bonstein

Trước đây, cha tôi không giàu. Vì thế, làm từ thiện không phải là ưu tiên hàng đầu trong gia đình khi tôi lớn lên trong suốt thời kỳ Đại Khủng hoảng. Cha mẹ tôi chi tiêu hết sức tiết kiệm và nó đã trở thành truyền thống của gia đình Draper.

Tuy nhiên, dù điều kiện tài chính gia đình eo hẹp, cha vẫn luôn nhạy cảm trước những khó khăn của người khác. Tôi nhớ vào mỗi dịp lễ Giáng sinh, ông thường ngồi trong phòng đọc sách và viết khoảng 20 đến 30 tờ chi phiếu 25 đô-la để gửi đến bạn bè và họ hàng gặp hoàn cảnh khó khăn hơn chúng tôi. Không phô trương, ông giải thích với tôi rằng đây là khoảng thời gian trong năm dành cho việc tặng "quà" cho những

người khó khăn hơn mình quan trọng hơn bất cứ điều gì khác.

Ông làm việc và lao động vô cùng vất vả. Nhưng tôi vẫn nhớ như in hình ảnh ông nghiêng người trên chiếc bàn và viết hết tờ chi phiếu này đến tờ chi phiếu khác. Như đã đề cập đến ở các chương trước, ông trả những món quà giáng sinh lại cho cửa hàng hết năm này qua năm khác bởi đối với gia đình tôi lúc đó tiền bạc cần thiết hơn nhiều.

Tôi học được rất nhiều từ cha về tầm quan trọng của tình yêu thương và lòng bác ái, và mặc dù tôi giúp nhiều người hơn với những số tiền lớn hơn của cha tôi nhưng tôi vẫn không cảm thấy mình hào phóng hơn ông là bao.

Tôi rất ấn tượng với một câu châm ngôn nổi tiếng trên trang Andrew Carnegie Dictum đó là: "Việc dành 1/3 cuộc đời để học hành, 1/3 cuộc đời tiếp theo để kiếm tiền và 1/3 cuộc đời còn lại để làm từ thiện là điều rất quan trọng". Được tiếp thêm sức mạnh từ niềm tin này, tôi nảy ra ý tưởng đơn giản

rằng đã đến lúc tôi nghỉ ngơi, dành thời gian cho các hoạt động từ thiện và – nếu mọi chuyện diễn ra tốt đẹp – những việc tôi làm sẽ có ảnh hưởng tốt đẹp đến tương lai.

Các tổ chức của chúng tôi

Khi nhớ lại, tôi thấy ý tưởng này nảy ra hoàn toàn tự nhiên. Tôi không nhớ chính xác lần đầu tiên đề cập đến vấn đề này với Robin Richards là khi nào nhưng tôi nhớ đã nói với cô ấy rằng chúng tôi nên cân nhắc việc sử dụng một phần lợi nhuận từ các vụ đầu tư mạo hiểm để làm từ thiện. Chúng tôi thành lập một tổ chức để cấp vốn gieo mầm cho các tổ chức phi lợi nhuận trong giai đoạn đầu và một thời gian ngắn sau khi đi vào hoạt động. Chúng tôi sử dụng các kỹ năng trong đầu tư mạo hiểm để tìm kiếm và đánh giá các doanh nhân xã hội xuất sắc và sáng giá nhất – một giai đoạn tiền đầu tư – giống như cách chúng tôi thực hiện với các doanh nhân truyền thống khi họ chuẩn bị thành lập công ty. Mặc dù sự khác biệt giữa doanh nhân và doanh nhân xã hội đang dần biến mất,

nhưng doanh nhân xã hội được cho là những nhà cải cách kết hợp các đam mê kinh doanh và giải quyết các vấn đề xã hội.

Robin và tôi đã phát hiện ra rằng chúng tôi sẽ cấp cho các doanh nhân xã hội đã được lựa chọn một số tiền đảm bảo trong một khoảng thời gian nhất định – 100.000 đô-la/năm trong vòng ba năm liên tục – và sau đó, họ sẽ hoạt động riêng cùng với các ý tưởng của mình.

Robin rất thích thú với ý tưởng này và nhanh chóng bắt tay vào thực hiện. Cô ấy nói, "Trong ba năm này, chúng ta sẽ dành cho họ sự quan tâm chăm sóc đặc biệt như khi chúng ta thực hiện tại quỹ đầu tư mạo hiểm." Tôi đồng ý, biết chính xác việc cô ấy ám chỉ việc "chăm sóc đặc biệt". Chúng tôi sẽ tham gia trực tiếp vào hội đồng quản trị, giúp họ tìm kiếm những nhân viên xuất sắc và giới thiệu những nguồn tài trợ giai đoạn sau cho họ. Nhờ những kinh nghiệm từ lĩnh vực đầu tư mạo hiểm, chúng tôi biết rằng những hướng dẫn chiến lược và sự hỗ trợ của chúng tôi

trong giai đoạn này thường quan trọng như quá trình cấp vốn.

Chúng tôi sẽ vẫn tập trung vào nền tảng. Nhưng cho dù chỉ đóng vai trò là những cổ đông thầm lặng trong thành công của các doanh nhân xã hội, chúng tôi vẫn cảm thấy rất hài lòng với những gì mình đã làm để góp phần tạo nên những điều tốt đẹp. Lĩnh vực đầu tư từ thiện mới này chỉ mới bắt đầu và tôi háo hức với nó như thể tôi của 45 năm về trước khi bắt đầu sự nghiệp đầu tư mạo hiểm trong những ngày tháng đầu tiên của ngành công nghiệp non trẻ này.

Tuy nhiên, cũng có khó khăn: Những cam kết đã được đưa ra bao gồm cả những vấn đề liên quan đến việc tìm nguồn đầu tư để duy trì hoạt động của tổ chức đầu tư mới này, chúng tôi không có *thời gian* để làm tất cả những việc đó. Chúng tôi cần ai đó dẫn đường – một người xuất chúng, một người giỏi chuyên môn của mình hơn chúng tôi giỏi chuyên môn của chúng tôi.

"Jenny, có phải cô nói với chúng tôi rằng cô muốn làm việc trong lĩnh vực phi chính phủ phải không?"

Người phụ nữ trẻ tự tin đứng cạnh tôi lúc đó đã gật đầu một cách dứt khoát.

"Nhưng cô đã dành vài năm làm việc tại một công ty quảng cáo trực tuyến và đã làm rất tốt công việc của mình," tôi tiếp tục, thầm hy vọng rằng tôi không cản trở cô ấy khỏi những mục tiêu của mình. "Cô cũng tốt nghiệp cao học Trường Kinh doanh Stanford với mục tiêu trở thành một nữ doanh nhân thành công. Và cô cũng đã từng ngồi vào vị trí lãnh đạo. Cô có *chắc* mình muốn điều hành một tổ chức phi chính phủ không?"

"Tôi *chắc chắn*", cô ấy đáp lại. Có điều gì đó trong giọng nói của cô ấy đã thuyết phục tôi rằng đây không phải là một quyết định tức thời hay một niềm yêu thích thoảng qua.

Đó là một ngày mùa thu năm 2001. Chúng tôi đang đứng ở trên sân của Trung tâm Schawab Resident trong khuôn viên Đại học Stanford. Đó là một tòa nhà

khắc lạ, đậm chất Tây Ban Nha – với mái ngói đỏ và các bức tường màu vàng tươi – được thiết kế bởi kiến trúc sư nổi tiếng người Mexico, Ricardo Legorreta. Tôi đang mơ màng nghĩ đến thiết kế của Legorreta khi tình cờ gặp Jenny – con gái của một trong những người bạn thân của mình, Gary Shilling – người tham dự một cuộc hội thảo ở Stanford hôm đó. Tôi rất vui với ý nghĩ rằng cô ấy có động lực và kỹ năng để biến ý tưởng "Draper Richards Foundation" lúc đó vẫn chỉ là một ý tưởng trong đầu Robin và tôi, thành hiện thực.

Vài tuần sau đó, Jenny Shilling đến gặp Robin ở văn phòng và chúng tôi nói chuyện về những ý tưởng tuyệt vời về đường hướng cho tổ chức mới. Với sự động viên của tôi và Robin, Jenny đã đưa ra một kế hoạch kinh doanh rõ ràng, thực tế và rất chuyên nghiệp. Tất cả chúng tôi đều đồng ý tiếp tục đưa kế hoạch vào hành động.

Như tôi vừa nhấn mạnh ở các chương trước, kế hoạch rất quan trọng, nhưng con người còn quan

trọng hơn rất nhiều. Đó là bằng chứng chính xác cho thấy chúng tôi đã đi đúng hướng khi tuyển dụng Jenny. Hầu như một mình cô ấy đã gây dựng nên Draper Richards Foundation và nhanh chóng tạo nên uy tín của tổ chức trong việc thực hiện các nghiên cứu chuyên sâu, tìm kiếm những tài năng siêu việt và hỗ trợ huấn luyện cho các doanh nhân xã hội được lựa chọn. Ba năm sau đó, Anne Marie Burgoyne, cũng tốt nghiệp cao học Stanford – người giành được giải thưởng Ernest C. Arbuckle theo bình chọn của các sinh viên đồng môn – đã tham gia vào tổ chức với tư cách cổ đông toàn thời gian. Anne Marie đã có kinh nghiệm trong khối doanh nghiệp tư nhân với một công ty phần mềm mới thành lập và là CEO của United Cerebral Palsy thuộc Golden Gate (San Francisco). Nhờ sự nhanh trí, nhiệt huyết và nhân cách của mình, Anne Marie đã nâng cao danh tiếng của Draper Richards Foudation và đảm bảo thành công cho nhiều dự án của chúng tôi.

Việc đó đã đặt một số người chơi quan trọng vào giai đoạn này. Vậy một tổ chức hỗ trợ cho doanh nghiệp

xã hội sẽ làm những việc gì? Như đã gợi ý ở trên, mô hình từ thiện của chúng tôi phát triển trực tiếp tách biệt với mô hình kinh doanh. Foundation đã cấp vốn cho các doanh nhân xã hội phi chính phủ giai đoạn đầu – cả về quy mô lẫn tầm ảnh hưởng. Chúng tôi đầu tư vào các doanh nhân xã hội có mục tiêu làm thay đổi thế giới. Chúng tôi gọi các ứng viên đã được lựa chọn của mình là "những Đồng sự của Draper Richards".

Mỗi năm, Foundation nhận được hàng trăm đơn xin cấp vốn. (Chúng tôi chỉ đầu tư cho khoảng 2% trong số đó.) Trong quá trình nghiên cứu hàng núi hồ sơ ngày càng chồng chất mỗi năm, chúng tôi tìm kiếm những điều không khác gì so với những hoạt động trong quá trình đầu tư cho các doanh nhân truyền thống trong đầu tư mạo hiểm. Chúng tôi tìm kiếm những nhà lãnh đạo giàu kinh nghiệm với ý tưởng và chương trình thực hiện độc đáo, những người quyết tâm xây dựng một tổ chức ổn định để tạo ra những ảnh hưởng lâu dài và tích cực đến những người mà nó phục vụ. Chúng tôi tìm kiếm những *người chiến*

thắng – các nhà lãnh đạo xuất chúng, các nhà quản lý xuất chúng, những người có tầm nhìn chiến lược – mà nỗ lực của họ nhanh chóng lan rộng và từ đó có thể giúp đỡ được nhiều người.

Một số ứng viên Đồng sự nổi bật tự ứng tuyển sau khi tìm thấy chúng tôi qua Google hoặc các nguồn internet khác. Một số khác được các giáo viên ở các trường đại học, các tác giả, các tổ chức cộng đồng giới thiệu, và họ luôn háo hức hỗ trợ ai đó thực hiện những điều mới mẻ. Một số ứng viên thành công của chúng tôi đều đang ở đỉnh cao sự nghiệp – bác sỹ, luật sư, giáo viên và kỹ sư. Một số khác đang theo học MBA hoặc là sinh viên vừa tốt nghiệp đại học đã nhận ra được sự thất bại của thị trường. Tất cả họ đều dựa trên kinh nghiệm của mình, nhận ra cách thức mà họ có thể ảnh hưởng tích cực đến thế giới. Với tư cách các cá nhân, những nhà lãnh đạo xuất chúng này đã làm được những việc vô cùng đáng kinh ngạc. Với tư cách tập thể, họ hỗ trợ một nhóm khác trong suốt 3 năm có mặt tại danh mục đầu tư ở

vị trí Đồng sự, và trong nhiều trường hợp, ngoài cả giai đoạn giới hạn 3 năm đó.

Xét trên khía cạnh lợi nhuận, quy trình khảo sát tiền khả thi có thể mất vài tháng. Nó tập trung vào doanh nhân, mô hình chương trình và mức ảnh hưởng khả thi lâu dài của mô hình này. Chúng tôi dành thêm nhiều thời gian để hiểu hơn về các doanh nhân xã hội này. Các đối tác của tổ chức chúng tôi muốn hiểu thêm về tầm nhìn, khả năng quản lý con người, cơ hội tiếp cận chiến lược, khả năng kết nối hiệu quả và giải quyết vấn đề dưới áp lực của họ nhằm thu về lợi nhuận và nguồn nhân lực cho công ty đồng thời thể hiện khả năng thích ứng với hoàn cảnh ở mức độ cao nhất. Chúng tôi tin rằng những kỹ năng này sẽ mang lại sự phát triển vượt trội cho tổ chức.

Khi Draper Richards Foundation nghiên cứu một mô hình cụ thể, chúng tôi sẽ cân nhắc khả năng cân bằng và tái tạo của nó bao gồm việc đánh giá nếu có nhu cầu, một nguồn tài chính rõ ràng và các nguồn lực khác để trả tiền cho nhu cầu đánh giá đó và xem đội

ngũ nhân viên và hệ thống cần hỗ trợ cho mô hình đó ở mức độ nào là phù hợp. Chúng tôi cũng cân nhắc "ảnh hưởng mô hình", tập trung vào việc nghiên cứu xem liệu mô hình đó có đáp ứng được một nhu cầu cụ thể hay chưa từng được đáp ứng không và liệu tổ chức và đội ngũ của nó có được đặt đúng vị trí để đáp ứng được nhu cầu hay dịch vụ sẽ tiếp cận được những người cần tiếp cận và kéo dài ảnh hưởng của nó hay không?

Foundation cố gắng linh hoạt về ngành và vùng địa lý hỗ trợ chủ yếu vì mục tiêu của chúng tôi là theo sau sự chỉ dẫn của các nhà lãnh đạo. Công việc của họ là thông báo cho chúng tôi biết khu vực nào mà các kỹ năng, nguồn nhân lực và kinh nghiệm của họ kết hợp với nhau thành công nhất. Công việc của chúng tôi là hỗ trợ hiện thực hóa tất cả những điều đó.

Chúng tôi cũng cố gắng hỗ trợ nhiều mô hình cung cấp sản phẩm và dịch vụ khác nhau nhiều nhất có thể, một phần vì nguồn lực trong lĩnh vực từ thiện có giới hạn và do nhiều tổ chức lẫn các quỹ khác có xu

hướng hành xử bảo thủ. (Họ thường áp dụng đường lối thử nghiệm và sai lầm thay vì các phương thức chưa được kiểm chứng và mang tính đầu cơ.) Một tổng kết nhanh về tình trạng quá khứ và hiện tại của các "quỹ trong danh mục đầu tư" của chúng tôi đã làm rõ điều này. Room to Read, được mô tả kỹ lưỡng trong phần sau, đã có một đội ngũ phát triển quỹ được phân bổ mở rộng trên toàn thế giới. Các tổ chức như Little Kids Rock, Spark, Taproot Foundation, Girl for a Change và A Home Within đều sử dụng mô hình tình nguyện khác nhau để mang các chương trình của họ đến hàng nghìn người. Số khác là Kiva và Digital Wish – những tổ chức hỗ trợ về công nghệ. Vẫn còn những tổ chức khác như Education Pioneer, Mapendo International và Upwardly Global sử dụng mô hình doanh nghiệp cải tiến để đóng góp các ý tưởng, sản phẩm và dịch vụ của họ.

Một mô hình phát triển thú vị trong nhiều năm qua đã làm gia tăng sự phù hợp của nhiều mô hình thúc đẩy việc làm và thị trường mở cửa cho nhiều nguồn

lực, khuyến khích các cá nhân có đời sống tốt hơn nhờ làm việc chăm chỉ. Đây là mô hình được thực hiện bởi các tổ chức như Agora, Komaza, VisionSpring và Living Goods. Cuối cùng, thật thú vị khi chứng kiến các tổ chức này sử dụng phương tiện truyền thông xã hội như một công cụ để xây dựng mạng lưới và động lực đằng sau các hoạt động cải tiến xã hội, những tổ chức này bao gồm Genocide Intervention Network, Global Citizen Year và The Mission Continues.

Chúng tôi đã thảo luận với các Đồng sự tương lai nhiều lần. Chúng tôi yêu cầu họ và tổ chức của họ cung cấp các kế hoạch kinh doanh và ngân sách chi tiết. Do được thấy hàng loạt ý tưởng, chúng tôi dựa vào những lời nhận xét của các chuyên gia về các doanh nhân và mô hình của họ. Phần ưa thích của tôi trong quá trình là gặp gỡ các doanh nhân có năng lực và nghe câu chuyện của họ về động lực thúc đẩy họ thực hiện công việc của mình.

Như đã đề cập, chúng tôi cấp cho các ứng viên thành công của mình – các Đồng sự của chúng tôi – 100.000 đô-la/năm trong vòng ba năm. Họ có thể dùng tiền vào bất cứ điều gì họ cho là có giá trị đối với họ và sự phát triển của tổ chức. Điều đó cho thấy chúng tôi là những *nhà đầu tư dựa trên hiệu quả*. Người được nhận trợ cấp đồng ý trước một loạt những thỏa thuận về ảnh hưởng, hoạt động và tài chính ở giai đoạn đầu tài trợ, được sử dụng cho việc đăng ký theo từng giai đoạn trong suốt thời kỳ đầu tư. Một lần nữa, bạn sẽ phát hiện ra điều này từ những câu chuyện đầu tiên của tôi trong quá trình làm việc với các tổ chức vì lợi nhuận. Việc cân nhắc và giám sát luôn giúp các quỹ đầu tư hoạt động được hiệu quả hơn.

Một số Đồng sự đầu tư tiền vào nhân sự. Một số khác tập trung vào cơ sở hạ tầng, đánh giá ảnh hưởng, tiềm lực của chương trình – cho dù họ nghĩ rằng sẽ mất thời gian để xây dựng một tổ chức doanh nghiệp vững mạnh hơn và mở rộng hơn nữa công việc của mình. Việc có các nguồn lực đảm bảo trong vòng ba

năm cho họ có thời gian chuẩn bị nhưng khoảng thời gian này cũng không nhiều. Ba năm này trôi đi rất nhanh. Sau đó họ sẽ phải có một mô hình gây quỹ mới thay thế. Điều này đòi hỏi sự tập trung của bạn vào giữa giai đoạn ba năm đó.

Như Robin đã chỉ ra trong những cuộc thảo luận đầu tiên dẫn đến sự ra đời của Foundation, chúng tôi cũng cung cấp những hỗ trợ phi tài chính khác nhau cho các Đồng sự của mình. Một nhân sự của Foundation sẽ đảm nhận một vị trí trong ban quản trị và tham gia trực tiếp vào các nhiệm vụ có tầm ảnh hưởng lớn như việc hỗ trợ thuê ngoài các thành viên ban quản trị, tham gia hoạch định chiến lược và thu hút các nhà tài trợ cho tổ chức. Vị trí ban quan trị này cũng giúp chúng tôi huấn luyện các Đồng sự, cũng như hiểu thêm về các thành viên ban quản trị khác và các nhân viên của Đồng sự – luôn là sự giúp đỡ tích cực cho các tổ chức mới bước đầu đi vào hoạt động trong lĩnh vực hoàn toàn mới này.

Chúng tôi triệu tập các Đồng sự 1 lần/năm trong ba ngày để họ có thể chia sẻ ý tưởng và học hỏi lẫn nhau. Chúng tôi cũng mời các chuyên gia về các chủ đề như gây quỹ, các mối quan hệ con người, chiến lược, các công nghệ mới và quản lý tài chính. Dựa trên những mối liên hệ này, họ kết giao và mở rộng mối quan hệ để liên lạc trong suốt năm nhằm tôn vinh, chia sẻ khó khăn và những thành quả tốt nhất.

Các Đồng sự khiến tôi nhớ đến các doanh nhân trong quỹ đầu tư mạo hiểm cùng hợp tác với tôi trong nhiều năm qua. Mặc dù, xét trên nhiều khía cạnh, những Đồng sự này thậm chí là các nhà lãnh đạo xuất sắc hơn, thường hoạt động trong những môi trường phức tạp và có điều kiện làm việc nghèo nàn hoặc liên quan đến những vấn đề bế tắc chưa tìm ra phương hướng giải quyết trong nhiều năm. Thời gian làm việc ở Liên Hợp Quốc không bao giờ phai mờ trong tâm trí tôi về những khó khăn thử thách mà thế giới ngày nay phải đối mặt: Tình trạng đói nghèo gia tăng, đại dịch AIDS, môi trường suy cấp nghiêm trọng, tình trạng thiếu thốn việc làm, v.v...

Hầu hết mọi người đều nhận thấy những vấn đề này quá sức chịu đựng và "vô phương cứu chữa". Vì thế, sự xuất hiện của các doanh nhân muốn lựa chọn việc tìm hiểu những vấn đề này sâu hơn như là công việc trọn đời, háo hức kết nối công việc của mình với hệ thống quản lý vượt trội gồm các hoạt động, thực tế đánh giá và đo lường hiệu quả, thực sự là một dấu hiệu đáng mừng.

Quỹ đầu tư mạo hiểm và các quỹ đầu tư từ thiện bề ngoài có vẻ giống nhau nhưng đằng sau lớp vỏ tương đồng này là sự khác biệt rất lớn. Những tiêu chuẩn quan trọng đều khác biệt, đặc biệt là "kết quả cuối cùng". Các tổ chức phi chính phủ mà chúng tôi cấp vốn không nhân lượng tiền đầu tư lên mà rút cạn nó, nhưng đặc biệt họ tạo ra các giá trị xã hội. Phần thưởng dành cho những cá nhân xuất sắc cũng không liên quan đến vấn đề tài chính, do đó việc tuyển dụng và giữ chân họ thực sự là một thử thách khác biệt. Không ngạc nhiên khi các Đồng sự của tôi là những nhà ngoại giao tuyệt vời, những "thợ săn" nguồn lực đầy tính sáng tạo và có lòng trắc ẩn bao la.

Draper Richards Foundation hiện đang ở giai đoạn hấp dẫn trong quá trình phát triển và tăng trưởng. Kể từ khi thành lập vào năm 2002, chúng tôi đã đầu tư nhiều triệu đô-la vào hơn 36 doanh nhân xã hội. Sau khoảng một thập kỷ kiểm tra mô hình đầu tư và quan sát các doanh nhân xã hội thành công cùng nó, chúng tôi đang mời thêm nhiều nhà tài trợ khác tham gia vào quá trình tìm kiếm, cấp vốn và hỗ trợ các doanh nhân xuất chúng cùng với chúng tôi.

Thực tế, chúng tôi đã có quan hệ mật thiết với một vài người trong số các nhà đầu tư phi lợi nhuận giai đoạn đầu và trung tại Mỹ. Chúng tôi cũng có sự cộng tác đặc biệt mạnh mẽ với những người bạn của mình tại Echoing Green có trụ sở ở New York (một nhà đầu tư cho những nhà lãnh đạo xuất chúng và các ý tưởng hấp dẫn), Mulago Foundation tại San Francisco (một tổ chức chuyên đánh giá và thiết kế các chương trình tập trung vào các vấn đề về sức khỏe cộng đồng và tình trạng nghèo đói toàn cầu), Ashoka có trụ sở ở Washington DC (một quỹ đầu tư cho các doanh nhân xã hội trên toàn thế giới được

Bill Drayton thành lập) và Skoll Foundation tại Palo Alto (một danh mục đầu tư của nhiều doanh nhân xã hội và được cựu chủ tịch của eBay là Jeff Skoll cấp vốn).

Một lần nữa, tôi nghĩ rằng doanh nhân xã hội là một xu hướng chỉ chiếm một phần nhỏ trong lĩnh vực từ thiện rộng lớn. Cùng với các đối tác của mình, mục tiêu đầu tiên của chúng tôi là phải xây dựng một cộng đồng tài trợ gắn kết với nhau và có nhiệt huyết đối với doanh nhân và tiềm năng tạo nên sự khác biệt trên toàn thế giới. Sự cộng tác lớn hơn – sự chuyển dịch và khuyến khích gia tăng cần thiết để bổ sung và song hành cùng với sự cộng tác đó – chỉ có thể giải quyết được những thử thách khác nhau mà các doanh nhân tài năng và được ủy thác này đảm nhận.

5 tổ chức điển hình

Room to Read

“Thưa ngài, có lẽ một ngày nào đó, ngài sẽ trở về với sách,” hiệu trưởng của một trường đại học tại Nepal

nói. Ông ấy quan sát phòng học trống trải của mình rồi nhìn John Wood với ánh mắt tràn đầy hy vọng.

Có những lời lẽ, ánh mắt được gửi đến Wood – người đã thực hiện cuộc hành trình vất vả ở Nepal vào năm 1998 – trên con đường chuyển đổi, từ một ông trùm của Microsoft trở thành một doanh nhân xã hội. Họ cũng là tác nhân đối với quá trình thành lập tổ chức đột phá Room to Read.

Wood đã *thực sự* trở về với sách – thực tế là hàng nghìn cuốn sách và đó mới chỉ là sự khởi đầu. Năm nay, ông và các cộng sự của mình sẽ mở thêm hơn 250 trường học và khoảng 2.500 thư viện:

Cứ 28 tiếng lại có một ngôi trường mới được mở cửa ở đâu đó tại các nước đang phát triển này thông qua các dự án của Room to Read. Hiện nay, chúng tôi đang mở sáu thư viện một ngày, tức là cứ bốn giờ lại có một thư viện được mở ra. Trung bình, mỗi thư viện đón khoảng 400 trẻ em, điều đó có nghĩa là mỗi ngày có 2.000 trẻ được tiếp cận với thư viện đầu tiên của chúng. Hôm qua, hôm nay và ngày mai, trên

2.000 trẻ em mỗi ngày sẽ được tiếp cận với thư viện đầu tiên của chúng.

Mục đích của Room to Read là hỗ trợ hàng triệu trẻ em phá vỡ vòng luẩn quẩn của đói nghèo bằng sức mạnh của giáo dục. Tổ chức này hướng đến việc giúp đỡ trẻ em ở các khu vực nghèo nhất thế giới. Đó là những nơi phải đối mặt với một vấn đề vô cùng nan giải: Họ nghèo đến mức không thể đầu tư cho giáo dục nhưng đến khi được giáo dục thì họ vẫn nghèo. Room to Read đã đập tan vòng luẩn quẩn khắc nghiệt này bằng việc xây dựng các trường học, thư viện ở các nước đang phát triển và cung cấp học bổng lâu dài cho nữ sinh.

Wood đã tiếp cận Jenny Shilling và tôi để xin đầu tư vào năm 2002, khi Draper Richards Foundation vừa mới đi vào hoạt động. Lúc này, chúng tôi chỉ đầu tư cho một doanh nhân xã hội – Jane Leu của Upwardly Global. Tổ chức của Leu tạo ra cơ hội làm ăn cho các chuyên gia nhập cư không có việc làm. Leu ít nhất

cũng ở nơi quen thuộc (bờ Đông và Tây của nước Mỹ), lời đề nghị của Leu có điều gì đó chân thành.

Wood nhớ lại lần đầu tiên gặp Jenny:

Về cơ bản, cô ấy đã cố gắng tống cổ tôi ra khỏi văn phòng khi lần đầu tiên tôi gặp cô ấy. Room to Read vừa mới thành lập và chưa có bất kỳ tổ chức nào đầu tư cho chúng tôi. Tất cả các tổ chức khác đều trả lời tôi rằng tổ chức của tôi còn quá non trẻ và chẳng lấy gì đảm bảo cả, nhưng Jenny lại nói hoàn toàn ngược lại: Chúng tôi không xứng đáng để đón nhận một Đồng sự quá xuất sắc như ngài tại Draper Richards. Chúng tôi tìm kiếm những tổ chức trẻ hơn – các tổ chức theo mô hình mới đi vào hoạt động. Tôi đã cố gắng dùng đủ mọi cách để thuyết phục cô ấy nghĩ lại. Tuy nhiên, sau khi tôi trình bày với Jenny về ý tưởng của mình, cô ấy đã rất ấn tượng với nó và sắp xếp để tôi gặp Bill.

Đương nhiên, Jenny chỉ thực hiện phần công việc khảo sát tiền khả thi của mình. Cô ấy muốn thấy sự kiên trì của Wood, bao gồm cả thái độ phản kháng

khi có ai đó cố gắng từ chối mình. Tại sao? Bởi vì cô ấy biết rằng việc đó sẽ thường xuyên xảy ra trong suốt quá trình Wood đi xin đầu tư.

Trong vài phút ngắn ngủi gặp Wood tại văn phòng của cậu ấy, tôi đã thực sự ấn tượng. Wood là một người năng động, rất có tài lãnh đạo (tầm nhìn, sự cảm thông và niềm đam mê, v.v...), tràn đầy nhiệt huyết, ẩn chứa sự nhạy bén không ngờ và trình độ học vấn cao – tất cả những phẩm chất đó đã thuyết phục tôi đặt cược vào doanh nhân trẻ này. Thực tế, tôi nhanh chóng nhận ra con người Wood còn vượt xa cả những phẩm chất đó. Bạn không cần ngồi lâu với Wood để phát hiện ra rằng cậu ấy là một nhân vật đặc biệt.

Khi Jenny và tôi chuẩn bị rời khỏi văn phòng của Wood sau cuộc gặp gỡ, tôi đột nhiên chú ý đến một chiếc túi ngủ nhăn nhúm ở góc phòng. "Đó là gì thế?" tôi hỏi. Với giọng nói mệt mỏi do thiếu ngủ, Wood đã nói rằng cậu ta đã ở đây cả đêm để chỉnh sửa (thực tế là viết) kế hoạch kinh doanh của mình để trình

cho chúng tôi. Không có đủ thời gian để về nhà, cậu đã chợp mắt ngay trên sàn phòng làm việc trong chiếc túi ngủ khoảng một hai giờ. Tôi thừa nhận việc này đã thể hiện tinh thần say mê và tôn trọng cuộc gặp gỡ với chúng tôi của Wood. Tôi đã vỗ nhẹ vào lưng cậu ấy và nói rằng chúng tôi sẽ nghiêm túc cân nhắc ý tưởng hợp tác này.

Một phần thành công của John Wood nằm ở khả năng khích lệ và thúc đẩy những người khác trong vai trò đồng lãnh đạo. Ví dụ, cậu ấy đã mời được Erin Ganju tham gia vào dự án Room to Read trong những ngày đầu thành lập. (Cô ấy được liệt kê trên website của công ty với tư cách "đồng sáng lập"). Lần đầu tiên tôi gặp Wood, sự cởi mở và nhiệt huyết của cậu ấy đã chứng tỏ Wood là "Ông Lớn" khiến Jenny và tôi băn khoăn ai sẽ là người thực thi kế hoạch. Nhưng Wood đã nhận ra điều đó và thuê Ganju, một người xuất sắc trong lĩnh vực điều hành như chính Wood xuất sắc trong lĩnh vực của mình.

Ganju đã đảm nhận vị trí CEO của Room to Read vào tháng Mười hai năm 2008. Như Wood giải thích:

Đây là thử thách của một doanh nhân gây dựng nên một tổ chức mới nhưng không muốn điều hành nó. Nếu bạn không thành công trong việc trao nó sang tay người khác, bạn cũng không thể trở thành một doanh nhân. Đó là lý do về cơ bản, tôi quyết định trước lễ kỷ niệm 10 năm thành lập, tôi muốn rời vị trí CEO của Room to Read. Tôi muốn có ai đó đảm nhiệm vị trí CEO trang bị cho người đó một đội ngũ quản lý giỏi và để tôi trở thành Đại sứ của Room to Read, thay vì phải điều hành mọi thứ hàng ngày.

Thành công của tổ chức một phần nhờ thực tế rằng mọi người trên toàn thế giới đều cảm nhận được quyền sở hữu Room to Read. Kể từ khi thành lập, Room to Read đã thực hiện các dự án huy động vốn ở 41 thành phố trên toàn thế giới từ Atlanta, Boston, Chicago, Dubai đến Zurich. "Đây không phải là hoạt động của tôi," Wood nói. "Đây là hoạt động của chúng tôi." Khoảng 98% số tiền mà Room to Read có

được trực tiếp đến từ các nhà tài trợ và vào năm 2009, 53% trong số tiền tài trợ này đến từ các khu vực ngoài nước Mỹ. Các thành phố đã thực hiện cạnh tranh lành mạnh; với tinh thần bác ái, London và Hong Kong đã gây được sự ủng hộ với 1 triệu đô-la chỉ trong một đêm duy nhất vào năm 2009. Hiện tại Room to Read đã được mở ở Việt Nam, Sri Lanka, Lào, Thái Lan, Campuchia, Ghana và Zambia. Họ đã mở được 1.128 trường học và 10.000 thư viện. Room to Read đã đóng góp 8 triệu cuốn sách – hơn một nửa trong số đó là sách thiếu nhi (thông qua các sáng kiến xuất bản của trẻ em khu vực). Họ đã trao tặng hơn 10.000 giải thưởng cho nữ sinh. Tóm lại, tổ chức đã có những ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của hơn 4 triệu trẻ em. Không còn nghi ngờ gì nữa, Wood đã trở thành một trong những doanh nhân thành công nhất mà tôi đã từng cấp vốn. Mức tiền đầu tư 300.000 đô-la của Draper Richards Foundation – nguồn vốn đầu tư đặc biệt đầu tiên của họ – vô cùng quan trọng đối với anh ấy vào thời kỳ từ năm 2002 trở về trước, nhưng năm ngoái, tổ chức

của Wood đã kêu gọi được 25 triệu đô-la đầu tư và hy vọng sẽ tăng được lên 30 triệu đô-la trong năm nay.

Khi du lịch vòng quanh thế giới, John Wood được tận mắt chứng kiến những ảnh hưởng mà Room to Read đã làm được. Anh đã mô tả một trải nghiệm rất có ý nghĩa với mình rằng:

Chúng tôi đã đến một trường học ở Việt Nam và một thư viện mới vừa được mở tại đây. Trường có khoảng 1.000 trẻ và cả đoàn chúng tôi đi dạo xung quanh trường sau lễ khánh thành và xem xét mọi thứ. Đột nhiên, một cậu bé 15 tuổi đi về phía tôi, khoanh tay và nói: "Cháu chào ngài John, cháu là Thanh. Rất vui khi được đón ngài đến với thư viện của chúng cháu."

Cậu bé bắt tay tôi và đó thực sự là một cái bắt tay rất chặt như thể cậu bé gửi đến tôi một lời khẳng định. "Cháu phải đọc hết số sách trong thư viện này. Cháu sẽ đọc hết những cuốn sách bằng tiếng Việt và cháu cũng muốn đọc hết số sách bằng tiếng Anh. Ngài nghĩ

sao về mục tiêu của cháu ạ?" Thanh hỏi. Và tôi đã đáp lại rằng, "Ta nghĩ đó là một mục tiêu đáng ngưỡng mộ nhưng có trên 1.000 cuốn sách trong thư viện này. Cháu nghĩ là mình có thể đọc hết 1.000 cuốn sách này chứ?" Cậu bé đáp: "Không vấn đề gì ạ. Tối hôm qua cháu cầm đèn pin đến đây trước khi thư viện mở cửa và đã đọc được 9 cuốn rồi ạ!" Tôi nhìn cậu bé và thấy một phiên bản nhí người Việt Nam của tôi. Cậu bé ham mê đọc sách này đã không thể chờ đến khi thư viện mở cửa vào sáng hôm sau để được vào đọc sách. Tôi nhìn những cậu bé như Thanh và chợt nghĩ, chúng ta đang có 4 triệu trẻ tiếp cận với Room to Read ngay bây giờ.

VisionSpring

Đôi lúc, "tầm nhìn" đòi hỏi việc nhìn thấy những gì cần làm đối với một người duy nhất ở một nơi cụ thể với một thử thách cụ thể.

Jordan Kassalow là sinh viên năm nhất chuyên ngành thị lực khi cậu ấy đến ngoại ô Mexico cùng tổ chức Dịch vụ Đo mắt Tình nguyện cho Mọi người

(VOSH) của sinh viên. Cậu ấy và các bạn sinh viên khoa thị lực – được một số giáo sư của trường hướng dẫn – đã thành lập một phòng khám di động để giúp đỡ những người chưa từng được khám mắt trước đây. Khoảng 2.000 người dân trong vùng đang xếp hàng trước cửa phòng khám khi nó mở cửa.

Kassalow nhớ lại:

Bệnh nhân đầu tiên của tôi là một cậu bé 7 tuổi từ một trường khiếm thị địa phương. Tôi có thể khẳng định ngay lập tức rằng trường hợp của cậu bé nằm ngoài khả năng của tôi – trường hợp của cậu khá phức tạp – vì thế tôi gọi giáo sư của mình lại. Cô ấy kiểm tra mắt của cậu bé và sau một hồi quan sát, cô ấy nói, "Jordan, cậu bé này không bị mù. Nó chỉ bị cận thị nặng quá mà thôi."

Cô ấy đo mắt cho cậu bé và nó nằm ngoài cả vùng giới hạn – khoảng -22 độ – thật khủng khiếp. Chúng tôi đã mang theo 5.000 cặp kính mắt. Giáo sư của tôi nói rằng, "em xem ở trong chiếc hộp dành cho mắt cận nặng nhất có gì phù hợp với cậu bé không?"

Chắc chắn rồi, có một đôi phù hợp đến 90% với tình trạng của mắt cậu bé. Vì thế, tôi mang nó lại và may mắn là người đeo cho cậu bé đôi kính đó. Khi chiếc mắt kính khít vào mặt cậu bé, toàn bộ biểu cảm trên khuôn mặt cậu bé thay đổi từ một đứa trẻ khiếm thị ủ rũ trở nên rạng ngời, hồn nhiên và tươi sáng.

Tôi là người đầu tiên cậu bé nhìn thấy trong đời.

Chắc chắn đây là khoảnh khắc đáng nhớ đối với một bác sỹ thị lực thực tập trẻ, nhưng Kassalow, người còn tiếp tục công việc tình nguyện của mình nhiều năm sau đó đã có nhiều khám phá hơn thế. Ví dụ, trong chuyến đi tình nguyện thời sinh viên sau đó tới Mexico, anh ấy đã gặp một phụ nữ gần 60 tuổi.

Người phụ nữ ấy ôm chặt cuốn Kinh Thánh trước ngực mình. Bà phàn nàn rằng: "Tôi không thể đọc được Kinh Thánh suốt 10 năm qua."

Trường hợp của người phụ nữ này tôi có thể xử lý được. Đây là một ca khá đơn giản. Bà ấy đeo chiếc kính +2,5 độ và nhìn vào cuốn sách, cặp lông mày

nhướn lên, bà ấy cười, quỳ sụp xuống sàn, ôm lấy đầu gối tôi và bắt đầu khóc.

Ngày tiếp theo, khi chúng tôi đến phòng khám thì thấy một hàng dài người và người phụ nữ hôm qua đứng đầu hàng. Bà ấy tìm tôi và thông qua người phiên dịch, bà nói: "Thưa bác sỹ, chúng chỉ là một đôi kính nhưng đối với tôi, cậu đã mang Chúa trở lại với tôi." Bà đã tặng tôi 20 con gà để thể hiện lòng biết ơn.

Chúng tôi – các cổ đông tại Draper Richards Foundation – đã bước vào cuộc đời của Kassalow một vài năm sau đó vào năm 2005. Cậu ấy vừa mới trở thành Chủ tịch hội đồng quản trị và đồng sáng lập của VisionSpring, một tổ chức nhằm tạo ra các cơ hội cho những nước đang phát triển thông qua việc bán các loại kính mắt giá rẻ. Mặc dù đối với người dân ở các nước phát triển thì việc lựa chọn kính mắt là chuyện thường nhưng hầu hết các nước đang phát triển vẫn chưa được tiếp cận với chúng. Ở các nước này, họ chỉ có thể có được những cặp kính mắt giá cao được bày bán trong các cửa hàng ở vùng nội thị.

Đối với những người dân nghèo ở các nước Ấn Độ, Nam Phi và El Salvador – chỉ một vài nước trong phạm vi hoạt động của VisionSpring – chi phí mua kính và nghỉ vài ngày làm việc để đi từ nơi sinh sống đến các trung tâm lớn khiến việc chăm sóc mắt của họ là điều không tưởng. VisionSpring giải quyết vấn đề đó bằng cách mang kính đến cho họ.

Kassalow làm việc như là một bác sỹ nhãn khoa, một chuyên gia chăm sóc sức khỏe cộng đồng và chính công việc này đã mang anh đến với các hoạt động y tế ở nhiều nước đang phát triển. Nhờ những chuyến đi này, anh dần đúc kết được hai điều hết sức đơn giản nhưng thực tế. Đầu tiên đó là hơn 40% bệnh nhân mà anh chữa trị không cần gì ngoài một đôi kính – loại thường được tìm thấy trong các cửa hàng kính mắt ở khắp nước Mỹ. Nhưng những người anh gặp đang mất dần cuộc sống của mình đơn giản vì những sản phẩm đại chúng và rẻ này không có sẵn trong vùng. Thứ hai, rất nhiều phụ nữ không có việc làm hoặc thất nghiệp rất cần tạo điều kiện để làm ăn. Kassalow bắt đầu băn khoăn rằng nếu được trao cho

công cụ và kỹ năng phù hợp, những người phụ nữ này có thể làm việc như các kỹ thuật viên đo mắt và bán kính trong chính cộng đồng của mình.

Ngày nay, "Câu chuyện trong một chiếc túi" của VisionSpring – một chiếc túi với kính, bảng đo mắt, công cụ quảng cáo, các công cụ quản lý sản phẩm và khách hàng, bộ dụng cụ sửa chữa và những công cụ khác – đã khuyến khích các doanh nhân của Vision bán các cặp kính chất lượng cao nhưng giá thành thấp tại những vùng khó khăn và xa xôi nhất cũng như giới thiệu bệnh nhân đến với các bệnh viện mắt uy tín để có được sự chăm sóc đặt biệt hơn. Chiến lược "độc quyền vĩ mô" phi lợi nhuận đã cho phép các doanh nhân này mua nợ một bộ 75 đô-la và hoàn lại tiền một vài tháng sau đó khi đã thu về lợi nhuận, do đó hạn chế rủi ro đối với những người mới tiếp cận kinh doanh.

Trong vòng 5 năm hoạt động của VisionSpring, số lượng kính mắt bán ra đã tăng vượt trội mỗi năm. Vào năm 2009, các doanh nhân của Vision đã bán

được khoảng 300.000 đôi kính ở hơn 12 nước; Kassalow hy vọng số lượng đó có thể vượt qua mốc 1 triệu trong năm nay. Nhiều năm là quán quân của giải thưởng Social Capitalist của *Fast Company,* VisionSpring được công nhận là một tổ chức đột phá và có sức ảnh hưởng lớn theo bình chọn của các tạp chí *The Economist, The International Herald Tribune, Foreign Affair* và NBC Nightly News. Cựu Tổng thống Bin Clinton đã nói rằng, công việc của VisionSpring "sẽ giúp hàng triệu người và đang trong quá trình hình thành một ngành công nghiệp hoàn toàn mới cho nền kinh tế."

Tầm nhìn của Kassalow đối với các doanh nhân trên toàn thế giới được gói gọn trong cái tên của tổ chức. Anh ấy nói VisionSpring xứng đáng nhận được danh hiệu "Tầm nhìn xuất sắc! Hành động khôn ngoan."

One Acre Fund

Một doanh nhân xã hội xuất sắc khác xuất hiện trong đầu tôi đó là Andrew Youn. Anh là người sáng lập và CEO của tổ chức "One Acre Fund". Youn là một người

hài hước và có tầm nhìn, thế hệ người Mỹ đầu tiên với một vài năm kinh nghiệm về tư vấn quản lý tại Mercer Management ở Boston.

One Acre Fund đã giúp các gia đình sống dựa vào nghề nông ở Đông Phi "tự phát triển để thoát khỏi đói nghèo". Những gia đình này, thường là một bà mẹ có từ 4 đến 6 con, trồng trọt trên một thửa ruộng có diện tích bằng khoảng một sân bóng, là nguồn thu nhập và cung cấp lương thực chính. Trong suốt 6 tháng "mùa đói kém", họ thiếu khoảng 40% lương thực, dẫn đến tình trạng bệnh tật và chết đói. Một vấn đề đáng quan tâm đó là: Cứ 10 trẻ trong những cộng đồng này có một trẻ chết trước 1 tuổi, thường do suy dinh dưỡng, chậm phát triển và mù chữ.

Anne Marie đã gặp Youn tại một hội nghị vào cuối năm 2005 khi anh còn là sinh viên cao học tại Chicago. Youn nói với Marie niềm khát khao đánh tan đói nghèo ở châu Phi bằng cách tập trung vào những người nông dân nghèo và cải thiện cách tiếp cận của họ đối với các sản phẩm nông nghiệp và thị

trường. Youn đã có động lực để bắt tay vào hành động sau mùa hè làm việc cho một tổ chức Nam Phi thành lập những phòng khám AIDS ở khu vực ngoại ô, và trong suốt thời gian này, anh đã phát hiện ra rằng một trong những nhu cầu bức thiết nhất đối với người dân khu vực này không chỉ là thuốc men mà còn là thức ăn. Youn say mê nghiên cứu về chuỗi giá trị nông nghiệp. Youn dành nhiều thời gian năm thứ hai cao học để đi từ Bungoma, Kenya (một thị trấn nông nghiệp xa xôi ở phía tây của nước Mỹ) và Chicago nơi anh đang theo học tại Kellogg (Đại học Northwestern). Trong dự án thí điểm đầu tiên của Youn, 30 gia đình nông dân đã thu được sản lượng lương thực gấp đôi (trong một số trường hợp gấp ba), mang lại cho họ không chỉ những cơ hội chưa từng có để nuôi sống gia đình mà còn dư thừa để bán lấy tiền và mua những nhu yếu phẩm và dịch vụ khác mà gia đình cần.

One Acre Fund tin rằng việc cung cấp cho nông dân rất nghèo những nông cụ đơn giản và các kỹ năng có thể làm gia tăng đáng kể hiệu suất. One Acre Fund

cung cấp cho nông dân "thị trường trong một chiếc hộp" – đó là, mọi thứ họ cần để sản xuất thành công, bao gồm hạt giống và phân bón được One Acre Fund cho vay, tập huấn và tiếp cận với các thị trường. Các hộ gia đình trong chương trình One Acre Fund trung bình nâng gấp hai lần sản lượng lương thực trên mỗi héc ta trồng trọt và cuối mỗi vụ mùa, họ trả tiền cho hầu hết các dịch vụ mà họ được One Acre Fund cung cấp.

Youn được Draper Richards cấp vốn vào tháng Mười hai năm 2006: Thời điểm mà anh đang hỗ trợ 100 gia đình ở Bungoma. Youn đã trực tiếp chuyển đến Bungoma, nơi anh tiếp tục sinh sống đến bây giờ, bởi Youn cho rằng việc "trực tiếp gắn liền với mảnh đất nào đó" sẽ giúp anh cải tiến được mô hình kinh doanh và thúc đẩy nó tiếp cận các thị trường ngoài. Khi tôi đang viết cuốn sách này thì One Acre Fund đang hỗ trợ khoảng 22.000 gia đình trong 7 quận ở cả Kenya lẫn Rwanda và mục tiêu của Youn là phục vụ thêm 50.000 gia đình nữa trong hai năm tới.

The Mission Continues

Eric Greiten, người sáng lập và CEO của The Mission Continues đã áp dụng các nguyên tắc lãnh đạo và kinh doanh vào những thay đổi về xã hội ở mức độ cá nhân đầy nhiệt huyết.

Được nhận học bổng Angier B. Duke tại Đại học Duke, Greitens đã nghiên cứu về nguyên tắc xử thế, triết lý và các chính sách xã hội. Nhận học bổng Rhodes và Truman, Greitens học Đại học Oxford từ năm 1996 đến năm 2000, đây cũng là nơi anh nhận được bằng MBA với các nghiên cứu phát triển và bằng Tiến sỹ về khoa học chính trị. Greitens cũng là một thành viên của Nhà Trắng và là một đặc vụ SEAL Hải quân Mỹ, người đã trực tiếp bốn lần triển khai nhiệm vụ liên quan đến các cuộc chiến chống khủng bố toàn cầu.

The Mission Continues được thành lập vào năm 2007 sau khi Greitens trở về nhà sau hàng loạt nhiệm vụ ở Iraq. Trong lần trở về này, Greitens đã đến thăm những lính thủy bị thương tại bệnh viện

Bethesda Naval ở Maryland. Mặc dù những vết thương đã cắt ngắn thời gian phục vụ quân ngũ của họ nhưng mỗi lính thủy mà anh nói chuyện đều thiết tha mong muốn được tiếp tục cống hiến cho quân đội. Greitens nhận ra rằng dù việc mở lời nói "cảm ơn" những đồng đội của mình thật quan trọng nhưng việc nói rằng *chúng tôi vẫn cần các bạn* cũng quan trọng không kém.

Khi những người lính này trở về gia đình với những vết thương và có nguy cơ tật nguyền vĩnh viễn, họ không chỉ đánh mất khả năng lao động mà còn mất đi mục đích sống. Họ bị chia cắt khỏi đồng đội, nhiệm vụ và thậm chí là cả giá trị của mình.

Rất nhiều người thường hỗ trợ cho các bệnh binh. Greitens biết rằng cần phải đòi hỏi điều gì đó từ họ. Họ tàn nhưng không phế. Họ không còn khả năng lao động nhưng Greitens vẫn coi họ như những tài sản và nhìn thấy những cơ hội đổi mới để thách thức những cựu chiến binh này tiếp tục sứ mệnh phục vụ

của mình. Cuối cùng, anh đã sử dụng tiền lương quân nhân của mình để thành lập The Mission Continues.

The Mission Continues khuyến khích những cựu quân nhân từ sự kiện 11/9 phục vụ cộng đồng tại địa phương bằng cách đưa ra ý tưởng về các hội cựu chiến binh. Những người lính này thể hiện những kỹ năng lãnh đạo được trui rèn trong các trận chiến phục vụ cộng đồng. Một hội cụ thể thường hoạt động kéo dài 14 tuần, trong đó mỗi Đồng sự nhận được một khoản thu nhập nhất định để phục vụ toàn thời gian tại các tổ chức từ thiện khu vực. Mỗi Đồng sự cung cấp một dịch vụ hữu hình như hướng dẫn các đứa trẻ "đường phố", tổ chức các nhóm các cựu chiến binh hỗ trợ hoặc giúp những người tàn tật hòa nhập với cộng đồng.

Greitens hiểu rằng vấn đề đáng quan tâm nhất của các cựu chiến binh không phải những gì họ được nhận mà những gì họ cho đi. The Mission Continues không cung cấp những hoạt động từ thiện cho các cựu quân nhân. Thay vì đó, nó đưa ra thử thách đối

với họ: Để tiếp tục phục vụ cộng đồng nơi mình sinh sống với tư cách là các lãnh đạo cộng đồng.

Khi Greitens nhận giải thưởng cho doanh nhân xã hội của Draper Richards vào tháng Sáu năm 2009, anh đã trao giải cho 22 hội cựu chiến binh và các tình nguyện viên phục vụ 19.000 giờ tại tổ chức. Một năm sau, The Mission Continues đã trao giải cho 53 hội và các tình nguyện viên phục vụ 40.000 giờ ở các thành phố trên khắp nước Mỹ. Cuối năm 2011, Greitens đã hướng mục tiêu trao giải thưởng cho hơn 100 hội trong vòng một năm. Tổ chức cũng được nhìn nhận là có sự phát triển mạnh mẽ về tài chính, từ nguồn tài trợ với 27.000 đô-la vào năm 2007 lên đến 719.000 đô-la và năm 2009.

Các cựu chiến binh hoạt động trong các chương trình hội không chỉ cung cấp các hoạt động hữu hình cho cộng đồng mà họ còn thu thập thêm được các kinh nghiệm và kỹ năng cần thiết để quay về với cuộc sống thời bình. Thông qua những chương trình hội, các cựu chiến binh nhận được sự hướng dẫn và công

việc dựa trên "chiến lược thoái vốn" để đảm bảo cho thành công sau khi các chương trình của hội kết thúc.

Kiva

Nhờ những kết quả tốt đẹp mang tầm quốc gia gần đây mà công việc của họ mang lại, tôi không thể giấu được niềm tự hào về hai doanh nhân – Matt Flannery và Premal Shah – những người mà tổ chức của chúng tôi đã cấp vốn vào đầu năm 2007, khi Kiva vẫn là một tổ chức nhỏ chỉ với năm nhân viên.

Nhiệm vụ của Kiva là kết nối mọi người thông qua việc cho vay xóa đói giảm nghèo. Nó đang chứng minh khả năng thành công cao của mình. Trong vòng bốn năm ngắn ngủi, Kiva đã từ một dự án tài chính nhỏ với bảy doanh nhân Uganda trở thành một tổ chức cho vay cá nhân trực tuyến toàn cầu và hỗ trợ gần 400.000 doanh nhân trên 53 quốc gia để hoàn thành mục tiêu của mình. Gần nửa triệu người vay của Kiva từ 201 nước trên toàn thế giới đã cấp vốn

cho các doanh nhân trên nền tảng cho vay này, cứ 30 giây một lần cho vay.

Một cải tiến thú vị của Kiva đã phân biệt nó với các hoạt động từ thiện trực tuyến khác là thực tế những người sử dụng Kiva thực sự *vay nợ* chứ không nhận được tài trợ. Hơn 150 triệu đô-la đã được cho vay từ 25 đô-la vào năm 2006 và hơn 98% của các khoản nợ này được trả lại. Kinh nghiệm của Chủ tịch Kiva, Shah trước đây tại PayPal ở Thung lũng Silicon này đã giúp Kiva kiểm soát và theo dõi các khoản nợ cũng như tiền lãi thông qua Internet.

Các đối tác của Kiva với những tổ chức về tài chính vi mô (MFI) trên toàn cầu và những MFI này kết nối giữa những người vay của Kiva và nhóm các doanh nhân của họ. Shah giải thích về cơ cấu hoạt động của hệ sinh thái này như sau:

Thay vì cho các cá nhân vay, bạn cho một tổ chức vay và tổ chức này phải đảm bảo khoản vay đó. Tổ chức tài chính vi mô không cho tổ chức đó vay thêm trừ phi họ trả tiền gốc. Vì thế nếu một con bò của một

người phụ nữ bị chết, thì bốn người phụ nữ khác sẽ phải hùn vốn lại để hỗ trợ người đó. Vì thế cơ chế hoạt động từ nền tảng này sẽ giảm thiểu những chi phí chuyển đổi và nguy cơ trốn nợ. Vấn đề này liên quan đến danh tiếng hơn là vấn đề tài chính. Việc tiếp cận với những khoản vay tương lai dựa trên việc hoàn vốn và lãi cũ. Nó tạo ra một động lực mạnh mẽ mà bạn có thể có được tỷ lệ hoàn trả cao hơn.

Khoản vay trung bình cho mỗi cá nhân là doanh nhân của Kiva là 391 đô-la. Đó không phải là một khoản tiền lớn nhưng ở nhiều nước đang phát triển, khoản tiền này là cả một gia tài.

Matt Flannery, CEO và đồng sáng lập Kiva (cùng với Jessica Jackley), đã nhấn mạnh và tập trung vào ảnh hưởng mà khoản nợ của tổ chức này có thể tạo ra.

Chúng tôi đầu tư cho một nhóm người để xây dựng một giếng nước tại một trại tị nạn ở Kampala, Uganda. Khoản vay trị giá 550 đô-la, một khoản tiền vô cùng quý giá với họ. Nếu bạn chỉ kiếm được 1 đô-la một ngày thì bạn sẽ hiểu cảm giác nhận được

khoản đầu tư 550 đô-la sẽ khác biệt như thế nào, vì thế việc mọi người có thể thực sự xây dựng một giếng nước trong cộng đồng này và tìm cách tiếp cận nguồn nước ngầm là điều gì đó không tưởng. Những người này có thể mua nước từ đây thay vì mang những chiếc thùng lớn để lấy nước từ nguồn cách đó vài kilomet. Vì thế đó là một trong những điều mà chúng tôi được chứng kiến đã trở thành hiện thực – không phải một lần mà hàng nghìn lần tại Kiva.

Kiva đặc biệt gây ấn tượng sâu sắc với tôi bởi đó là một tổ chức trao quyền cho phụ nữ – 82% những khoản cho vay của tổ chức được thực hiện dành cho phụ nữ – thúc đẩy tinh thần doanh nhân và trao cơ hội cho những người nghèo chăm chỉ lao động, nhưng chưa được tiếp cận được với nguồn vốn. Cuộc sống của hàng nghìn người đã được cải thiện thông qua những mô hình đổi mới và xuất sắc của Kiva.

Tóm lại, Draper Richards Foundation đã chứng minh được rằng các doanh nhân xã hội và các doanh nhân được tài trợ bởi các quỹ đầu tư mạo hiểm rất giống

nhau theo cách họ thúc đẩy các tổ chức của mình và để làm được điều đó họ cần có sự hỗ trợ về tài chính. Những nguồn hỗ trợ tài chính này chỉ có được nếu ý tưởng của họ xuất sắc, nhu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ cao và đội ngũ nhân viên hùng hậu. Cho dù đến cuối cùng, thành công trong cuộc chơi khởi nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố cùng với "một chút may mắn" như lời nói của Alfred P. Doolittle vui vẻ mang lại may mắn trong bộ phim nhạc kịch *My Fairy Lady*. Tôi nghĩ rằng Robin cũng sẽ đồng ý với tôi rằng việc thành lập tổ chức Draper Richards Foundation là một điều tuyệt vời nhất đối với cả hai chúng tôi.

Tim và BizWorld Foundation

Trước khi khép lại chương này, tôi muốn nhắc đến hoạt động từ thiện của thế hệ tiếp theo. Thật tuyệt khi tôi có những ảnh hưởng tích cực đến Tim về vấn đề này nhưng như bạn sẽ thấy, Tim thậm chí đã tham gia vào lĩnh vực này trước khi tôi làm chuyện đó.

Trở lại năm 1993, khi cháu gái tôi Jesse mới lên 8 tuổi, cô bé đã hỏi Tim: "Cha làm nghề gì? Mẹ ở nhà cả ngày sao cha cứ ra ngoài suốt ạ?"

Thật khó giải thích cho một cô bé đầu tư mạo hiểm là gì, đặc biệt khi nhóc con đó chưa từng biết đến khái niệm kinh doanh. Vì thế thay vì cố gắng giải thích cho Jesse về công việc của mình, Tim đã quyết định cho Jesse – và toàn bộ các bạn cùng lớp 3 của con bé – biết kinh doanh hoạt động như thế nào. Tim không hề nhận ra vào thời điểm đó, nhưng đó là những gì khởi đầu cho quá trình hình thành nên BizWorld Foundation.

Tim biết rằng Jesse và các bạn của cô bé thích những chiếc vòng tay tình bạn vì thế nó đã tạo ra một bài tập mô phỏng xoay quanh một nền công nghiệp của các công ty sản xuất vòng tay tình bạn. Tim đã tách khái niệm kinh doanh thành 4 mảng – thiết kế, sản xuất, marketing, tài chính – sử dụng cả ngày học để tìm hiểu và thực hiện lần lượt 4 quy trình trên.

Trong ngày đầu tiên, Ngày thiết kế, cả lớp được chia thành các công ty cạnh tranh và được chỉ định các vị trí chủ chốt như Chủ tịch Hội đồng quản trị, phó Giám đốc Thiết kế, phó Giám đốc Sản xuất, phó Giám đốc Marketing, Phó Giám đốc Kinh doanh và Phó Giám đốc Tài chính. Sau đó họ đăng ký hoạt động với chính quyền và phát hành cổ phiếu, v.v... Bọn trẻ này được yêu cầu "mua" tất cả vật liệu mà chúng cần cho công ty của mình và để có phương tiện làm vậy chúng cần gây quỹ từ những nhà đầu tư mạo hiểm và các ngân hàng. Họ mua giấy và phấn màu để tạo ra những mẫu thiết kế những chiếc vòng theo ý muốn của chúng. Sau đó mỗi học sinh sẽ tạo ra một sản phẩm dùng thử và cả nhóm sẽ quyết định sản phẩm mà mình sẽ sản xuất.

Tiếp theo đến Ngày sản xuất, các học sinh được hướng dẫn cách làm càng nhiều vòng càng tốt. Tự nhiên, có một số bé có thể làm chúng rất tốt còn một số khác thì không. Bọn trẻ bắt đầu quá trình kinh doanh bằng việc mỗi bé tự làm vòng nhưng dần dần

chúng phân thành các khu vực và thiết lập nên các dây chuyền sản xuất.

Ngày thứ ba là Ngày tiếp thị và mỗi nhóm chịu trách nhiệm tạo ra một slogan, một buổi chào hàng và quảng cáo. Chúng cũng phải trả tiền cho những tấm poster và bất cứ vật liệu quảng cáo nào muốn sử dụng để thu hút sự chú ý của mọi người. Các học sinh lớp 3 khác mỗi người đều được đưa 10 "BizBucks" và đóng vai khách hàng.

Ngày cuối cùng là Ngày tài chính – mặc dù thực tế là trong suốt trò chơi, các bé phải theo sát các hoạt động tài chính, tự trả lương và mua tất cả những vật dụng cần thiết. Vì vậy, vào ngày thứ tư, chúng lập ra một bảng cân đối chi tiêu và thu nhập cho mỗi đội. Tim và cô giáo của Jesse đánh giá "mỗi công ty" dựa trên bảng cân đối chi tiêu này và người chiến thắng là công ty được định giá cao nhất.

Chương trình đã thành công xuất sắc – như lời thầy hiệu trưởng nói với Tim, "Tôi muốn anh hướng dẫn các học sinh lớp 4, 5, 6, 7, 8 của trường nữa." Tim

không có thời gian để làm vậy nhưng nó đã trở lại vấn đề này nhiều năm sau đó để hướng dẫn lớp của hai cậu con trai Billy và Adam. Một lần nữa, mô hình mô phỏng đã mang lại thành công lớn. Khi giáo viên của Adam nói với Tim rằng "năm nào anh cũng đến nhé," Tim đã quyết định rằng mình sẽ làm điều gì đó và điều đó phải giúp đỡ được cho bọn trẻ.

Vào năm 1997, sau khi tạo ra hướng dẫn về một chương trình chính thức, Tim thành lập tổ chức BizWorld, một tổ chức phi lợi nhuận cung cấp các các chương trình của tổ chức đến tất cả các nhà giáo dục, khuyến khích cộng đồng tham gia vào quá trình giáo dục về tài chính cho giới trẻ. Nhiệm vụ của BizWorld đó là "thử thách và thu hút trẻ em từ nhiều nền văn hóa và kinh tế khác nhau thông qua chương trình học thực tế và hướng dẫn cho chúng về những nền tảng quản lý kinh doanh, doanh nghiệp và tài chính cũng như thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm và khả năng lãnh đạo ở trường."

BizWorld Foundation thu được những thành công to lớn, tiếp cận các học sinh tại 50 bang trên toàn nước Mỹ và 48 quốc gia khác. Nó thành lập chi nhánh quốc tế đầu tiên tại Hà Lan vào năm 2001, tiếp đến là Ấn Độ và Hàn Quốc.

Tim đóng hai vai chính trong câu chuyện này: Một doanh nhân xã hội với ý tưởng tuyệt vời và tự phát triển nó và là một người có tấm lòng bác ái cung cấp những nguồn lực cần thiết để hiện thực hóa ý tưởng. Tôi biết chắc rằng chúng tôi sẽ gặp gỡ với nhiều ý tưởng tuyệt vời hơn nữa – và hào phóng hơn nữa – từ Tim và các cộng sự của nó, những người đã tạo nên một chuẩn mực mới liên quan đến những hoạt động tích cực trong lĩnh vực từ thiện trong tiềm thức tôi. Họ đã quyết tâm gây ảnh hưởng và khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn – và tôi hoàn toàn tự tin rằng họ sẽ thành công.

9: Kết hợp hoàn hảo

Thật khó để nói ra điều gì là không thể, đối với giấc mơ ngày hôm qua là hy vọng cho ngày hôm nay và thực tế của ngày mai.

– Robert H. Goddard

Khi Chiến tranh Thế giới lần thứ Hai kết thúc, tình hình bán đảo Triều Tiên vẫn còn rất nhiều nghi vấn. Cuối cùng, số mệnh của tôi gắn liền với mảnh đất này theo những cách mà tôi không thể định hình được.

Liên Hợp Quốc chấp nhận lời đề nghị mà Mỹ và Liên Xô (cũ) đưa ra, sẽ đồng tiếp quản nước này. Nhưng kế hoạch đó đã không bao giờ được theo đuổi một cách nghiêm túc. Vào năm 1948, Triều Tiên bị chia cắt theo kinh tuyến 38 với miền Bắc dưới sự kiểm soát của Liên Xô (cũ) và theo chủ nghĩa cộng sản còn miền Nam theo Mỹ và đi theo mô hình tư bản. Đó là một thỏa hiệp rất mong manh, một phần bởi nó tập trung vào tình trạng căng thẳng của cuộc chiến tranh lạnh toàn cầu tại một nước nhỏ và bị chia cắt, ngoài

ra còn bởi hai hệ thống chính trị và kinh tế trái ngược phải diễn ra gần sát nhau.

Vào ngày 25 tháng Sáu năm 1950, cuộc chiến tranh Triều Tiên nổ ra và khơi mào cho những xung đột vũ trang đầu tiên của cuộc chiến tranh lạnh. Hành động này rõ ràng vi phạm Hiến chương Liên Hợp Quốc và Hội đồng Bảo an đã cảm thấy buộc phải can thiệp. Hành động can thiệp: Thông thường, Liên Xô sẽ phủ quyết bất cứ một bước tiến có ý nghĩa nào để bảo vệ Nam Hàn nhưng thời gian đó, đại diện của Liên Xô lại tẩy chay các cuộc gặp mặt của Hội đồng Bảo an. Các thành viên còn lại của Hội đồng nhanh chóng thông qua Điều lệ 83, phê chuẩn những hỗ trợ về quân sự từ các thành viên tới Nam Hàn. Nga sau đó chính thức lên tiếng phản đối và quyết liệt chống lại hành động này, với tuyên bố cho rằng Liên Hợp Quốc không có quyền can thiệp vào một cuộc nội chiến. Nhưng tôi là người ủng hộ suy nghĩ rằng đây là một khoảnh khắc tỏa sáng và ấn tượng trong lịch sử của Liên Hợp Quốc. Lúc đó, Liên Hợp Quốc chỉ mới thành lập được ba năm, nhưng nó lại có thể phác thảo và

thông qua lời kêu gọi can thiệp chống lại một đội quân xâm lược là một việc làm đáng ngưỡng mộ.

Lần đầu tiên tôi nghe về cuộc xâm lược Nam Hàn vào một ngày mùa hè khi đang lái xe trên Đại lộ Hudson River, nghe đài trong chiếc ô tô đầu tiên mà tôi được sở hữu. Tôi dự định sẽ nhập học trường kinh doanh vào tháng Chín đó. Lúc đó, tôi không biết gì về cuộc chiến này nhưng tiến trình bán đảo Triều Tiên đã ảnh hưởng đến việc học tại trường kinh doanh của tôi chỉ sáu tuần sau khi nhập học bởi tôi được gọi nhập ngũ cho cuộc chiến tranh Triều Tiên.

Nhiều tháng sau, tôi ngồi trong phòng mình, đọc đi đọc lại những tài liệu chính thức liên quan đến các vấn đề của chính phủ đã kéo tôi đến với nhiệm vụ trực tiếp này – bạn cũng nhớ rằng, tôi đã tạm nghỉ chương trình sau đại học để tham gia một khóa huấn luyện tại Sư đoàn Không vận 82 trong vòng 18 tháng. Sự nghiệp kinh doanh của tôi vừa mới bắt đầu và tôi hơi lo lắng rằng lần thực hiện nhiệm vụ thứ hai này sẽ kéo tôi ra khỏi công việc của mình. Tuy nhiên

cùng lúc đó, thẳm sâu trong trái tim, tôi cũng bị thôi thúc bởi tiềm năng của cuộc phiêu lưu này.

Lần đầu tiên, tôi được chuyển đến trại Edwards ở Massachusetts với nhiệm vụ là trợ lý nhân sự. Đó là một nhiệm vụ khá nhẹ nhàng và sáu tháng "chơi bời" đã trôi qua trước khi tôi nhận được lệnh tới Triều Tiên. Chị gái tôi Dorothy và cha đã đến để chào tạm biệt và tiễn tôi lên máy bay đến Nhật Bản, địa điểm dừng chân của cả đoàn một vài ngày trước khi lên đường sang Triều Tiên.

Chị gái tôi vẫn nhớ rất rõ thời gian đó. Chị ấy nói rằng đó là lần duy nhất chị thấy cha tôi khóc. Tôi không nhìn thấy điều đó bởi vì tôi đã ở trên máy bay trước khi ông cho phép những cảm xúc kìm nén lâu nay vỡ òa trên khuôn mặt. Thực tế, tôi chưa từng thấy cha biểu lộ cảm xúc. Ông là một người lính và người lính thì không bao giờ được phép rơi nước mắt. Ông là một người đàn ông và đàn ông thì không thể khóc. Nhưng ông cũng là một người cha và người cha có thể khóc.

Tôi chắc chắn lúc đó mình không khóc. Hoàn toàn đối nghịch: Tôi háo hức và mong đợi những gì đang ở phía trước. Cảm giác như cuộc đời tôi đang bước sang một trang mới vậy.

Có một thanh niên ngồi kế tôi trên chuyến bay đến Nhật Bản. Thật kỳ lạ. Hình ảnh của anh luôn thường trực trong tâm trí tôi từ đó đến suốt cuộc đời nhưng tôi không thể nhớ tên anh ấy. Chúng tôi bắt chuyện với nhau va biết cả hai đều 24 tuổi và đều đang đến Triều Tiên.

Chúng tôi nghỉ chung một khu ở dành cho quân nhân trong một tuần tại Nhật Bản rồi lên tàu đến Osaka, thành phố cảng nối liền với cảng Pusan của Triều Tiên. Chúng tôi rời Osaka trên một chiếc tàu chiến vào lúc đêm khuya. Tôi sẽ không bao giờ quên những ánh đèn trên cảng vào đêm hôm đó. Lúc đó bản nhạc nổi tiếng *Harbor Lights* từng được ban nhạc Sammy Kaye trình bày rất thành công cũng vang lên. Tôi và người bạn mới của mình hát vang bài hát đó trên boong tàu: *I watched the harbor lights/ How could I*

help if tears were starting/ Goodbye to tender nights beside the silvery sea. (Tôi ngắm nhìn những ngọn đèn trên cảng/ Làm sao tôi có thể kìm được nước mắt không rơi/ Tạm biệt những ngọn đèn tuyệt diệu bên biển bạc.)

Ở Pusan, chúng tôi lên một tàu quân sự với những chiếc giường bốn tầng. Giờ đây, tôi thật ngạc nhiên khi nghĩ đến nó nhưng cả hai chúng tôi đều ngủ ngon lành khi chuyến tàu vào ga Iron Triangle gần Kumhwa, trung tâm của nơi sau này trở thành khu vực phi quân sự giữa hai miền Nam-Bắc. Vào buổi sáng, khi xuống tàu; chúng tôi được phân đến hai trung đội khác nhau nhưng đều ở cùng một trung đoàn và vì thế không cách xa nhau mấy.

Vài ngày sau khi báo cáo với trung đội trưởng và đã hoàn thành nhiệm vụ của mình, tôi nhảy lên một chiếc xe jeep đi tìm người bạn của mình và dạo quanh.

Bạn tôi đang chuẩn bị cho cuộc tuần tra đầu tiên của mình. Cậu ấy tự hào khoe với tôi chiếc áo vest bọc

cúc của mình, kể cho tôi nghe về trung đội trưởng và các đồng đội đồng thời mô tả mục tiêu của cuộc tuần tra cậu ấy chuẩn bị tham gia. Tôi cũng đã từng được chọn vào một trong những nhóm tuần tra vì thế tôi chia sẻ với cậu ấy kinh nghiệm đó. (Mặc dù có những điều tôi đã không nói với cậu ấy, ví dụ tiểu đội trưởng của tôi đã kéo tôi lại khi tôi chuẩn bị giẫm vào một loại mìn đặt ngầm và tôi cũng nhìn thấy một đồng đội đã thét lên như thế nào khi giẫm phải một trong những quả mìn như thế – khuôn mặt anh sáng rực lên trong bóng tối.) Nhưng trong chuyến thăm này, chúng tôi hầu như chỉ cười đùa và giống như hầu hết những người lính khác trong chiến tranh – phàn nàn về chế độ ăn uống.

Đã đến lúc tôi phải trở về. Tôi chúc cậu ấy may mắn, quay lại chiếc xe jeep và trở về trại. Vài ngày sau, tôi nhận được tin cậu ấy đã hy sinh trong cuộc tuần tra đầu tiên của mình để bảo vệ nền tự do cho một đất nước mà cậu ấy không thể tìm thấy nó trên bản đồ một năm trước.

Tôi rất có thể là người đã nằm lại ngọn đồi trọc và đầy mìn ở trung tâm Triều Tiên. Nhưng tôi lại có may mắn tiếp tục cuộc sống, một cuộc sống thật thú vị và tuyệt vời trong khi bạn tôi đã mãi mãi ở lại tuổi 24. Tại sao lại là cậu ấy mà không phải là tôi? Lúc đó chúng tôi đều nghĩ rằng cả hai không thể nào bị quật ngã. Nhưng chúng tôi sẽ làm gì, nói gì trong một vài tuần ngắn ngủi ở cùng nhau, nếu biết trước được tương lai?

Tôi kết lại câu chuyện này bằng dịch vụ của tôi ở Hàn Quốc chủ yếu bởi kết quả cuối cùng mà quốc gia này nhận được: Với sự trả giá khủng khiếp, sự can thiệp của chúng tôi vào bán đảo Triều Tiên đã giúp 48 triệu người dân Nam Hàn phát triển thịnh vượng thông qua các doanh nghiệp tư nhân và phát triển kinh doanh Tôi cũng đã từng nói với các bạn rằng ứng viên của tôi cho vị trí Người hùng Kinh tế của thế kỷ XX chính là Đặng Tiểu Bình. Bằng cách đón nhận những đầu tư trực tiếp từ nước ngoài ở Trung Quốc, cũng như sự sở hữu tư nhân và thương mại toàn cầu, Chủ tịch Trung Quốc Đặng Tiểu Bình có thể

đánh thức một gã khổng lồ kinh tế còn đang say ngủ. Những vấn đề còn tồn tại, đương nhiên bao gồm cả những vấn đề về các nguyên tắc dân chủ, sự tự do ngôn luận, báo chí và quyền con người. Ngoài ra, tôi không thể không nói rằng: Bằng khả năng lãnh đạo tài tình của mình trong việc đem đến một cuộc cải tiến kinh tế và mở cửa về tự do kinh tế đối với 1/6 dân số thế giới, Đặng Tiểu Bình đã tạo ra nhiều cơ hội cho mọi người hơn bất cứ cá nhân nào trong lịch sử hành tinh này.

Ứng cử viên cho vị trí Người hùng Kinh tế của thế kỷ XX là Mommahan Singh, hiện đang là Thủ tướng Ấn Độ, người (đã từng được nhắc đến trước đây) tôi gặp lần đầu tiên vào năm 1990. Trở lại thời gian đó, mặc dù nền dân chủ chưa chắc chắn, nhưng ông vẫn chào đón sự tự do kinh tế, thay vì một nền kinh tế hỗn hợp ở cả các doanh nghiệp nhà nước lẫn tư nhân. Cùng với Bộ trưởng Tài chính Ấn Độ, ông đã đi đầu trong các cải cách hấp dẫn, bao gồm sự bãi bỏ hiệu quả hệ thống "License Raj[19]". GDP của Ấn Độ đã

tăng gấp ba và đất nước này trở thành điểm khởi đầu của hàng triệu doanh nhân.

Liệu những xu hướng thúc đẩy doanh nghiệp tư nhân này có tiếp tục? Tôi nghĩ rằng chúng *phải* như thế! Một khi người ta nếm được vị tự do và sự thoải mái về tư liệu sản xuất, họ sẽ muốn thêm nữa. Việc đầu tư ngược những nguồn này là điều không thể – đặc biệt là trong thời kỳ bùng nổ Internet, tạo điều kiện cho mọi người trên hành tinh kết nối với nhau dễ dàng hơn. Số lượng những quốc gia chuyên quyền, ích kỷ sẽ dần suy tàn. Những vùng đất mới màu mỡ trên toàn thế giới sẽ tiếp tục mở cửa đón các doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm của họ.

Tôi đã từng mô tả trong phần trước cách thức Draper Fisher Jurveton đưa ra một mô hình mới đối với việc cung cấp vốn đầu tư mạo hiểm trên nền tảng toàn cầu. Tim và các đồng nghiệp đã chỉ ra rằng kiểu gì bạn cũng cần sự ủng hộ – từ các đồng nghiệp là doanh nhân, một trường đại học nghiên cứu chất lượng cao, một nhóm chuyên gia hỗ trợ (như các kế

toán thông minh, các luật sư giỏi) và các hãng truyền thông công nghệ cao để tạo ra những màn ảo thuật về kinh doanh. Điều này đã lý giải tại sao Thung lũng Silicon, nơi hội tụ tất cả những điều này, đã khẳng định được vị trí độc quyền trên thế giới.

Nhưng thế giới luôn thay đổi nhanh chóng. Cuối cùng, tương lai ở đây, tại nước Mỹ này sẽ ngày càng có sự gắn kết chặt chẽ hơn với tương lai của tất cả các quốc gia khác trên toàn cầu. Vì thế, thật khó tin rằng nước Mỹ sẽ tiếp tục giữ vững vị trí không thể suy chuyển trong quá khứ. Lực lượng sáng tạo đổi mới, trung tâm của thung lũng Silicon, đã được ươm mầm và vun đắp ở Ấn Độ, Trung Quốc và những khu vực khác trên toàn thế giới để biến đổi về cấp độ. Ở thung lũng này, chúng tôi đã may mắn khi quy tụ được các tài năng từ các học viện khoa học với sức mạnh của khối doanh nghiệp tư nhân và sức mạnh đổi mới: Đại học Stanford, các doanh nhân và đầu tư mạo hiểm. Chúng tôi vẫn chưa hoàn toàn nổi bật; một trung tâm sáng tạo khác nằm ở Đường 128,

Boston nơi Học viện Công nghệ Massachusetts MIT, các doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm gặp gỡ.

Tương lai quá rõ ràng: Các nhóm đổi mới biệt lập đang phát triển trên toàn cầu. Skype khởi nguồn từ Estonia, Baidu được thành lập không phải ở Trung Quốc và Infosys ra đời tại Ấn Độ. Irsarel cũng là chiếc nôi kinh doanh và công nghệ với sự hiện diện của một quỹ đầu tư mạo hiểm hùng mạnh. Với các rào cản về xã hội và thông tin bùng nổ trên toàn cầu, với các chính phủ khuyến khích kinh doanh ở khắp mọi nơi – đối lập với thời kỳ khó khăn của Đảng Cộng Sản tại Nga và Trung Quốc cũng như Xã hội Chủ nghĩa tại Ấn Độ – và với sự tập trung gia tăng vào công nghệ và giáo dục trên toàn thế giới, số lượng các thung lũng Silicon phát triển với tốc độ chóng mặt trong nhiều thập kỷ tiếp theo. Nga đã hy sinh một vài cây số vuông đất ngoài Moscow để hình thành nên những thung lũng Silicon khác. (Tôi cho rằng có thể nó chẳng có tác dụng gì bởi nó ở quá xa bất kỳ trường đại học nào.) Trong một thế giới luôn biến động không ngừng như vậy, tôi thấy các trường kỹ

thuật tốt nhất luôn vây quanh những thung lũng Silicon ở mọi khu vực trên toàn cầu. Tôi thấy một cộng đồng đầu tư mạo hiểm trên toàn nước Mỹ và ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm quốc tế sẽ hỗ trợ các doanh nhân ở bất cứ đâu có thể – và họ cũng có mặt ở khắp nơi.

Sự luân phiên về ý tưởng sẽ diễn ra nhanh hơn cộng hưởng với sự gia tăng thậm chí xuyên lục địa lượng người sử dụng web, Skype, Twitter, Facebook và tất cả các hệ thống thông tin liên lạc có liên quan khác. Nếu không vì lý do nào khác ngoài những con số tuyệt đối, thì những tư duy sáng tạo ở Ấn Độ và Trung Quốc sẽ bắt đầu "nhanh trí" hơn dân Mỹ hay châu Âu.

Chúng ta có nên tìm kiếm điều này? Hoàn toàn không! Một cuộc chiến mở rộng là môi trường tốt nhất đối với đổi mới. Nếu nước Mỹ may mắn trong các thập kỷ kế tiếp, các cuộc cạnh tranh mở rộng sẽ nhiều hơn nữa.

Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng, tôi nghĩ cơn mưa tiền gần đây vào cộng đồng đầu tư mạo hiểm của Mỹ là dấu hiệu tốt đối với nền kinh tế. Liệu IPO có trở lại với toàn lực cho các doanh nghiệp trẻ còn mang tính đầu cơ, nơi lợi nhuận chỉ là một lời hứa? Có thể không. Có lẽ sự trao đổi các cổ phiếu tư thông qua các hệ thống giống như SecondMarket và Financial OS sẽ chiếm ưu thế hơn.

Tôi chắc chắn một điều: Đầu tư mạo hiểm luôn có mặt ở đây. Tuy nhiên, công nghệ đang dần thay đổi. Về cơ bản sự hoàn vốn là khác nhau và các cổ đông góp vốn càng ngày càng bớt e dè khi hỏi lý do tại sao tiền lãi suất lại suy giảm tồi tệ như vậy trong suốt một thập kỷ qua. Nhưng chúng tôi cũng có thời gian và cơ hội để hợp thức hóa điều đó. Ngành công nghiệp này vẫn còn trẻ, ảnh hưởng của nó đối với thế giới là điều không thể chối cãi và – vào cuối ngày – cộng đồng đầu tư không thể tiếp cận được tiềm năng của mình mà không có các đầu tư mạo hiểm lẫn các doanh nhân mà họ hỗ trợ.

Đổi mới công nghệ: Động lực đích thực

Vào cuối những năm 1800, có khoảng 100.000 con ngựa ở New York, mỗi con thải ra từ 7 đến 17 kg phân bón mỗi ngày. Tại London, với con số tương tự, một phóng viên tạp chí *London Times* đã đoán rằng trong khoảng 50 năm, toàn bộ thành phố có thể sẽ bị chôn vùi dưới khoảng 3m phân ngựa. Do vậy để giải quyết vấn đề này bằng việc vận chuyển toàn bộ số phân ngựa ra khỏi thành phố bằng xe ngựa sẽ cần thêm nhiều ngựa. Để cung cấp đủ thức ăn cho chỗ ngựa này lại cần nhiều xe ngựa hơn để chở cỏ khô vào thành phố và việc này càng tạo ra thêm nhiều phân ngựa hơn, v.v... Vào năm 1898, hội thảo kế hoạch quy hoạch đô thị toàn thế giới lần đầu tiên đã phải tạm ngừng, 3 ngày để đối phó với một cuộc chạy đua 10 ngày theo kế hoạch, bởi vì không ai có thể đưa ra một phương án thay thế phù hợp đối với các núi phân ngựa.

Và Henry Ford đã đưa ra được giải pháp thay thế. Đối với tôi, bài học được rút ra từ câu chuyện này đó

là dưới góc nhìn hiện đại, hầu như không ai có thể thấy được nguồn gốc của giải pháp tối ưu cho các vấn đề ngày mai.

Từ những ngày đầu của ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm – bao gồm cả những đầu tư của gia đình Rockefeller vào Eastern Airlines, cấc khoản đầu tư của Tướng George Doriot vào High Voltage Engineering và một công ty nhỏ có tên là Digital Equiqment, hay đầu tư của Draper Gaither & Anderson vào máy khử rung tim đầu tiên – mọi người hiểu rằng công nghệ có một tiềm năng đặc biệt trong việc thay đổi những quy tắc của trò chơi và sự thay đổi trò chơi đó xuất hiện ở những nơi tiền mặt được tạo ra. Đương nhiên không phải lúc nào cũng vậy. (Nghiên cứu phát triển thị trường Mỹ của Doriot đã đầu tư vào một loạt các doanh nghiệp công nghệ thấp, đáng nhớ bao gồm những liên quan đến quy trình sản xuất tôm.) Nhưng ngay sau đó, các nhà đầu tư mạo hiểm thời kỳ đầu đều tập trung vào các doanh nghiệp và các ngành có thương số công nghệ cao.

Tôi đã học được bài học này dưới áp lực khi DGA cân nhắc đầu tư một khoản tiền của Rockefeller vào việc phát triển "nhà chung cư" tại Hawaii – một ý tưởng mới nghe có vẻ hão huyền. Một đại diện của Rockefeller ở New York đã sớm đề cập thẳng thắn với tôi: "Chúng tôi trở thành cổ đông góp vốn tại DGA", anh ta nói, không có vẻ quá hồ hởi, "bởi anh nói với chúng tôi rằng anh sẽ đầu tư vào công nghệ và các doanh nhân thực thụ. Chúng tôi không cần anh ở Hawaii. Chúng tôi cần anh ở Palo Alto."

Con trai tôi Tim đã đi đến cùng bằng con đường của chính mình: Nó quyết định rằng Alaska – với sự giàu có về các nguồn tài nguyên thiên nhiên và bất động sản – không phải là khu vực có tiềm năng lớn đối với đầu tư mạo hiểm. Tim đã thu về rất nhiều lợi nhuận bằng cách đầu tư tiền của Alaska vào các doanh nghiệp công nghệ cao ngoài khu vực này hơn là đầu tư tiền và chính mảnh đất Alaska này.

Vì thế công nghệ thực sự là lĩnh vực hành động và tốc độ đổi mới không chỉ thay đổi nhanh chóng mà

còn ít nhiều không mấy ảnh hưởng đến các mặt của nền kinh tế trong nhiều năm. Điều này hoàn toàn đúng đắn trong nhiều thế kỷ và vẫn đúng cho đến ngày nay. Hay nói cách khác, các doanh nhân và nhà khoa học không hề giảm tư duy trong suốt thời kỳ suy thoái kinh tế. Thực tế, đối với tôi ý tưởng về trò chơi khởi nghiệp càng tuyệt vời hơn ở các thị trường xuống cấp.

Định luật Moore – quy tắc ngón tay cái – dự đoán việc tăng gấp đôi công suất tính toán và bộ nhớ thông tin cứ 18 tháng một lần. Việc xác nhận rằng Định luật nổi tiếng của Gordon Moore đã không còn hiệu quả xuất hiện nhiều trong những năm gần đây. Nhưng như Ray Kurzweil và những người khác đã khẳng định, tốc độ nhanh chóng của tiến bộ lũy tiến mở rộng từ năm 1890 đến năm 2010, thông qua rất nhiều đổi mới, những nền tảng công nghệ và các tương tác xã hội – với hầu hết các nhà đổi mới liên quan mật thiết đến việc ý thức được rằng họ đang dần phù hợp với sự thay đổi lớn hơn. "Thế kỷ XXI,"

Kurzweil kết luận, “sẽ nhìn thấy sự thay đổi về công nghệ lớn hơn khoảng 1.000 lần so với thế hệ trước.”

Định luật Moore là một động lực tiên phong của đổi mới đột phá, như iPod đã khai tử dòng Sony Walkman tưởng như không gì có thể thay thế. Đối với chúng tôi ngày nay, Định luật Moore gắn liền không chỉ với công nghệ thông tin mà còn đối với các hiện tượng gen, y tế và khoa học đời sống nói chung. Tốc độ của quá trình này thay đổi một cách chóng mặt, tạo cơ hội cho các cá nhân mới trong các nền công nghiệp mới. Cuối cùng, các ngành công nghiệp bị ảnh hưởng bởi những làn sóng doanh nhân công nghệ mới nhất này trở nên đa dạng hơn. Toàn cầu hóa cũng được mở rộng về địa lý và thúc đẩy sự cộng tác xuyên biên giới, dẫn đến thúc đẩy mạng lưới các nhà đổi mới trên toàn cầu.

Ý tưởng cho tương lai

Công nghệ của tương lai là gì? Đây là sự tổng kết những ý tưởng đã được các cá nhân xuất sắc và thông minh nhất của thung lũng Silicon đúc rút:

• Chúng ta sẽ sớm được thấy chiếc máy tính lượng tử có khả năng mở rộng đầu tiên. Nếu thiết bị này theo sau luật của Rose về việc gấp đôi byte lượng tử thường niên trong thập kỷ tiếp theo (như 7 năm qua), thì nó sẽ là chiếc máy tính hoạt động tốt nhất và bằng tổng số lượng máy tính toàn cầu cộng lại.

• Sẽ sớm có một dạng sống tổng hợp đầu tiên với 100% DNA được hình thành trong phòng thí nghiệm mà không có bất kỳ sự can thiệp nào liên quan đến động vật. Việc làm này mở ra một kỷ nguyên về các thiết kế sinh học thông minh, trong đó một người viết mã cuộc sống như thể nó là một chương trình máy tính và phần mềm tạo ra chính phần cứng cho nó. "Công nghệ sinh học công nghiệp 2.0" tách rời Định luật Moore, tạo ra hàng tỷ vi khuẩn mỗi ngày.

• Với quá trình điện tử hóa hàng triệu mẫu gen, chúng ta học được cách giải mã và tái hiện thực các hệ thống thông tin sinh học. Giống như hacker máy tính, chúng ta có thể khuyến khích một thư viện hàng đầu về các mã cải tiến, các thiết bị lắp ráp và hệ

thống phụ trợ. Điều này dẫn đến những cải tiến bùng nổ về năng lượng, công nghệ sạch, vật liệu, công nghệ nano, robot, trí thông minh nhân tạo và các hệ thống phức tạp nói chung. Nếu ngày nay Bill Gates và Larry Ellison vẫn còn đi học, thì họ có thể chọn ngành sinh học.

• Các ngành khoa học đời sống là một trong những lĩnh vực tiềm năng cao và năng động nhất đối với các doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm. Những chẩn đoán, các loại thuốc, các thiết bị y tế, công nghệ thông tin chăm sóc sức khỏe đầy rẫy những cơ hội tiếp cận khoa học hỗn hợp, ứng dụng mới và các mô hình cung cấp mới. Những cải tiến gần đây nhất bao gồm những thử nghiệm chẩn đoán được thực hiện trên các bệnh nhân (mô hay máu) để dự đoán những dấu hiệu và tình trạng bệnh tật cũng như các loại thuốc tốt nhất cho từng bệnh nhân, hướng tới những liệu pháp can thiệp vào quá trình tiến triển của bệnh ở từng giai đoạn cụ thể trong cơ thể người (vì thế cung cấp những cách thức điều trị hiệu quả hơn và ít tác dụng phụ hơn); các máy cảm biến di động có thể

điều khiển bệnh nhân và báo cho các bác sỹ biết khi cần can thiệp nhờ đó tránh những tình huống xấu có thể xảy ra và hạn chế thời gian nằm viện.

• Âm thanh sẽ được miễn phí trong mạng lưới số liệu. Điện thoại thông minh chạy Skype và điện thoại cá nhân/Mạng không dây hai chế độ tương lai sẽ thực hiện VoIP di động và đường dây chính. Đối với những khách hàng này, âm thanh sẽ trở thành một ứng dụng miễn phí được thực hiện thông qua một mạng lưới dữ liệu hàng hóa, như đối với email. (Hãy nhớ rằng trước Hotmail – một vụ đầu tư mạo hiểm mà Tim vẫn nhớ – mọi người phải trả tiền cho các phần mềm email và phí hàng tháng trên mỗi địa chỉ). Và đương nhiên, âm thanh thông qua một mạng lưới dữ liệu sẽ tiếp tục có giá trị hơn và làm giàu hơn những dịch vụ gọi điện thoại cũ thông thường.

• Mỗi người sẽ thực hiện việc lưu trữ thông tin vô hạn và miễn phí hiệu quả. Thông tin này dễ dàng được tìm thấy và truy cập, giúp mọi người tiếp cận

thời gian thực với bất cứ thông tin nào trên toàn thế giới.

• Chúng tôi hy vọng được nhìn thấy những nhà máy điện hạt nhân nhỏ nhưng an toàn, di động và có khả năng thắp sáng một thành phố nhỏ. Ở Mỹ, đâu cũng thấy các nhà máy điện hạt nhân bị lãng quên, còn trên toàn cầu, công nghệ này đã được nâng cao đáng kể đến mức có thể trở thành những cơ hội kinh doanh các nhà đổi mới trong lĩnh vực vật lý hạt nhân. Đó là công nghệ sạch nhất từ trước đến nay.

• Chúng ta sẽ được chứng kiến những thay đổi thực sự trong nền công nghiệp vận tải. Các xe điện như Tesla và Reva đánh thức một ngành công nghiệp đã ngủ quên. Nhiều loại phương tiện chuyên chở người mới – như máy bay điện, xe máy, xe tải, xe ô tô đi được dưới nước, Segway và các phương tiện tự động – đang là những ý tưởng tiềm năng của các doanh nhân.

Lời kết

Doanh nghiệp không còn là điều gì quá mới mẻ. Các doanh nhân tài ba đã xuất hiện từ hàng nghìn năm – từ thời kỳ sơ khai của lĩnh vực thương mại – và quá trình hình thành xã hội của chúng ta phần lớn nhờ vào những nỗ lực của họ. Các nhà đầu tư mạo hiểm, mặc dù không nhiều như ngày nay, nhưng cũng đã tồn tại từ nhiều thế kỷ. Tôi nghĩ đến Nữ Hoàng Isabella của Tây Ban Nha, một nhà đầu tư mạo hiểm tiên phong. Bà đã đầu tư chuyến hải trình của Christopher Columbus và dù vụ đầu tư này tiềm ẩn nhiều rủi ro nhưng đã nhận được phần thưởng xứng đáng không gì có thể đong đếm được.

Vì thế sự tồn tại của những doanh nhân thiên tài, đầy tham vọng với những tầm nhìn chiến lược và các cá nhân dám mạo hiểm với phương tiện để đầu tư cho những tầm nhìn này không phải là điều gì đó không tưởng. Tuy nhiên, không phải đến tận cuối những năm 1950, chúng tôi mới bắt đầu thể chế hóa và vì thế ước lượng được tiềm năng của mối quan hệ đối tác hiệu quả và thú vị giữa doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm.

Các nhà đầu tư mạo hiểm vào nửa cuối thế kỷ XX đã cung cấp cho các doanh nhân không chỉ tiền bạc. Khía cạnh tài chính của bất cứ công ty đầu tư mạo hiểm nào chỉ là một phần nhỏ trong một cuộc chơi lớn. Nhà đầu tư mạo hiểm cũng là đối tác của những doanh nhân và có được những niềm đam mê lớn với thành công của các doanh nghiệp mới khởi động. Họ thường có vị trí trong ban quản trị và đưa ra những lời khuyên, tư vấn và hướng dẫn chiến lược; hỗ trợ tuyển dụng và mở rộng các mạng lưới để giúp công ty mới tìm kiếm khách hàng và nhà đầu tư mới khi cần. Mặc dù các nhà đầu tư mạo hiểm luôn muốn nhìn thấy lợi nhuận do cắc khoản đầu tư của mình mang lại nhưng ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm không chỉ xây dựng nên các doanh nghiệp vững mạnh mà còn ảnh hưởng tích cực đến doanh nghiệp thông qua việc cung cấp hàng hóa và dịch vụ có giá trị, thúc đẩy quá trình và tạo ra nhiều công ăn việc làm hơn nữa. Các nhà đầu tư mạo hiểm không tìm kiếm những lợi nhuận nhanh chóng, thay vào đó là

những ý tưởng độc đáo từ các doanh nhân cải tiến sẽ làm thay đổi thế giới.

Vì thế mối quan hệ nhà đầu tư mạo hiểm – doanh nhân đã được chứng minh là một thành quả thực sự. Bạn có thể không nhận ra nó nhưng bạn có thể tiếp xúc với một công ty được quỹ đầu tư mạo hiểm cấp vốn hàng ngày trong cuộc sống. Ví dụ, ngày nay nếu bạn đã từng làm bất cứ điều gì dưới đây – mua một cốc cà phê sáng từ Starbucks, nhận một gói chuyển phát FedEx, kiểm tra Gmail, Yahoo! hoặc tài khoản Hotmail, tìm kiếm trên Google, sử dụng iPad, mua một vật dụng từ Home Depot, gọi điện cho một người bạn qua Skype, vay nợ từ Kiva, cập nhật trạng thái trên Facebook và phát hiện ra rằng mình có một người theo dõi trên Twitter – thì có nghĩa là bạn đang hưởng thành quả từ một trong hơn 10.000 công ty ra đời từ hệ sinh thái mạnh mẽ này. Ngày nay, tổng doanh thu của các công ty hoạt động được nhờ các quỹ đầu tư mạo hiểm chiếm đến 21% GDP của Mỹ và 11% việc làm của khối doanh nghiệp tư nhân.

Như bạn đã thấy từ những câu chuyện trong cuốn sách này, ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm và các doanh nhân mà nó hỗ trợ chắc chắn không chỉ giới hạn ở nước Mỹ và trong một thời gian nhất định. Các công ty đầu tư mạo hiểm Mỹ đang mở rộng đầu tư ra ngoài Mỹ, cụ thể là những quốc gia đang phát triển mạnh mẽ như Trung Quốc và Ấn Độ. Các công ty đầu tư mạo hiểm nước ngoài đang luồn lách vào từng ngóc ngách trên Trái đất này. Chúng tôi đang trở thành một xã hội đa kết nối và tác động qua lại giữa toàn cầu hóa và nền kinh tế mạng lưới mới thật thần kỳ. Các công ty mới thành lập có thể xuất hiện ở bất kỳ đâu được các nhà đầu tư mạo hiểm cấp vốn ở bất kỳ khu vực nào trên thế giới và những công ty này cung cấp hàng hóa và dịch vụ tới mạng lưới khách hàng, bất kể khu vực.

Hơn 50 năm qua, kể từ khi tôi bắt đầu sự nghiệp đầu tư mạo hiểm của mình ở công ty của cha tôi trong khuôn viên Đại học Stanford, được bao bọc bởi những khu vườn cây ăn trái sau này trở thành thung lũng Silicon, tôi không có ý niệm – thực sự không có

ý niệm – về những đổi mới đột phá mà tôi sẽ thấy, các nền kinh tế lớn sẽ xuất hiện, niềm vui mà tôi được trải nghiệm trong cuộc chơi khởi nghiệp. 50 năm sau kể từ bây giờ, thế giới sẽ ra sao? Thật khó để có thể khẳng định được điều gì nhưng con đường tương lai chắc chắn sẽ nhiều thú vị hơn.

Lời bạt

Không gì là không thể. Khi lớn lên, điều cuối cùng trong cuộc đời mình tôi muốn làm đó là được bước vào thế giới đầu tư mạo hiểm. Cha tôi là một nhà đầu tư mạo hiểm vĩ đại đã tiên phong mở đường cho ngành công nghiệp này cùng với Pitch Johnson và các đối tác của mình tại Sutter Hill Ventures, còn ông nội tôi là một cổ đông sáng lập Draper Gaither & Anderson, công ty đầu tư mạo hiểm đầu tiên ở phía tây Sông Mississippi.

Đầu tư mạo hiểm dường như rất thú vị và hấp dẫn nhưng thực sự tôi đã rút ngắn con đường của mình. Tôi đến Stanford, mặc dù cha muốn tôi học ở Yale, nơi ông từng học. Tôi lại muốn theo đuổi chuyên ngành vật lý còn cha hướng tôi trở thành một kỹ sư điện tử. Sau khi tốt nghiệp, tôi muốn chọn một công việc kiếm được nhiều tiền hơn ở Triad Systems nhưng cha khẳng định rằng tôi nên chấp nhận công việc được trả lương thấp hơn ở Hewlett-Packard. Vào cuối những năm 1980, sau khi tốt nghiệp trường

kinh doanh, tôi muốn tự mở một công ty riêng. Ý tưởng kinh doanh đầu tiên của tôi là về thị trường nhạc số; một cuộc cải tổ dưới lòng biển; hệ thống hình ảnh 3D động và giao thoa; thị trường chứng khoán ngoài Mỹ cho phép trả thuế sau khi tái lợi nhuận đầu tư. Tôi nhanh chóng biết mình đã đưa ra quá nhiều ý tưởng hơn là hành động trong cuộc đời mình vì thế tôi cần một công việc cho phép tôi có thể tham gia vào nhiều phân vùng khác nhau.

Ngoài ra, áp lực có được một "công việc" không liên quan đến công việc kinh doanh quá mạnh mẽ. Vì thế thay vì cố gắng thành lập một công ty đầu tư mạo hiểm, tôi đã chọn Alex.Brown & Sons, ngân hàng đầu tư đầu tiên tại Mỹ để đầu quân. Các nhiệm vụ của tôi thực sự mang hơi hướng của đầu tư mạo hiểm và tôi cũng học hỏi được rất nhiều từ hai ông chủ của mình. Một người là Don Dixon, người luôn giao cho tôi một dự án vào lúc 6 giờ tối và buộc phải hoàn thành vào 6 giờ sáng hôm sau. Ông kỳ vọng sự hoàn hảo, điều hiếm khi tôi làm được. Người kia là Steve Brooks, một nhân vật xuất sắc luôn nhạy bén với những vụ

thương lượng. Nhưng người tôi học hỏi được nhiều nhất ở Alex.Brown & Sons là một đồng nghiệp vừa mới ra trường và sau này trở thành đồng sự của tôi tại Draper Fisher Jurvetson (chữ F trong DFJ), John Fisher. Chúng tôi cùng làm việc trên những bảng tính đến tận lúc mỏi mắt rồi bắt nhau phải hít đất 20 lần. Chúng tôi cũng tham gia đầu tư và cả hai đều làm rất tốt. Tôi đã sống như vậy đến khi cha tôi chuyển đến Washington DC để điều hành Ex-Im Bank và hỏi xem tôi có đảm đương vị trí điều hành Draper Associates, một SBIC cá nhân của ông hay không và bắt đầu tham gia vào lĩnh vực đầu tư mạo hiểm.

Nhiều năm trước đây, như tôi đã chỉ ra, công việc trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm không nằm trong dự định của tôi, nhưng sau đó tôi lại nhanh chóng đam mê nền công nghiệp hấp dẫn này. Từ ông và cha, tôi học được rằng trong thế giới đầu tư mạo hiểm và doanh nghiệp, điều gì cũng có thể xảy ra.

Để tìm cách chi trả học phí đại học, ông tôi đã tự biến mình thành một “Motorcycle Magician” (Phù thủy Xe

gắn máy), lái xe tới các sự kiện để làm các trò ảo thuật. Quả thật khi nhớ lại, cả cuộc đời cha dường như đắm chìm trong các trò ảo thuật. Không chỉ là người duy nhất trong các nhà đầu tư mạo hiểm đầu tiên của Thung lũng Silicon, ông còn dẫn đầu Kế hoạch Marshall sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, điều hành công ty Light & Power của Mexico, Ủy thác viên của Long Island Railroad, được phong tướng và trở thành Phó tổng Tư lệnh Quân đội Hoa Kỳ dưới quyền Tổng thống Truman. Với tôi ông còn là một người ông tuyệt vời, với dáng người cao lớn, chơi cờ bằng tinh thần cạnh tranh quyết liệt và biểu diễn những trò ảo thuật bất ngờ với các cháu của mình. Tôi đã quan sát ông lãnh đạo mọi người làm nên những việc phi thường và vô cùng ngưỡng mộ ông khi ông khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Ông luôn khuyên nhủ tôi nhưng tôi ấn tượng nhất với những điều đã học được khi quan sát ông lãnh đạo và khuyến khích mọi người tham gia vào hành trình làm mới thế giới.

Xuyên suốt những chương trước, tôi chắc chắn bạn đã biết cha tôi có rất nhiều tài năng đặc biệt – ông cũng từng tranh cử vào Quốc hội; tiên phong trong ngành đầu tư mạo hiểm; thúc đẩy thị trường tự do, bảo vệ quyền phụ nữ và ủng hộ các vấn đề về môi trường bất cứ khi nào ông gặp các nhà lãnh đạo của 110 quốc gia mà ông tới thăm khi còn làm việc ở UNDP; điều hành Ex-Im Bank dưới thời Tổng thống Reagan; trở thành nhà đầu tư mạo hiểm Mỹ đầu tiên đầu tư vào Ấn Độ và thành lập Draper Richards Foundation, trong đó, ông sử dụng cách tiếp cận đầu tư mạo hiểm đối với lĩnh vực phi lợi nhuận. Ông không bao giờ bỏ lỡ cơ hội cho tôi tận mắt chứng kiến thế giới – ví dụ, ông đưa tôi đến Uganda, Kenya, Botswana, Trung Quốc và Mông Cổ trong những lần đi công tác khi còn là Phó Tổng Thư ký Liên Hợp Quốc. Ông cũng cho tôi biết thêm về thế giới đầu tư mạo hiểm, một lĩnh vực sớm trở thành đam mê của tôi sau đó. Cha cũng nuôi hy vọng trong tôi trên những sân tennis cho đến tận ngày nay.

Hai người đàn ông quan trọng này – cùng với toàn thể thế hệ những người biết ước mơ, có tầm nhìn và các doanh nhân của họ – đã cho tôi thấy rằng *Không có gì là không thể.*

Nhờ đầu tư mạo hiểm tôi đã được chứng kiến những điều tưởng như không thể xảy ra lại diễn ra hết lần này đến lần khác. Các doanh nhân đã chứng minh được rằng hiểu biết thông thường có thể dễ gặp nhưng không phải lúc nào cũng mang lại hiệu quả. Họ cho hay các ý tưởng tuyệt vời – những ý tưởng làm thay đổi thế giới – thường bị mọi người từ chối ngay từ lần đầu tiên, lại có tác dụng đối với những người dám chấp nhận rủi ro và những người có tư duy đổi mới.

Ngày nay, cuộc sống thường nhật của tôi hoàn toàn khác biệt so với cách chúng tôi sống 10 hay 20 năm trước. Ngày nay, cuộc sống rõ ràng hối hả hơn và hiệu quả hơn. Những biến đổi về phong cách sống diễn ra trên diện rộng nhờ những đổi mới đột phá bắt nguồn trực tiếp từ mối qua hệ giữa nhà đầu tư

mạo hiểm – doanh nghiệp. Khi tôi lớn lên, bưu điện là nơi gửi thư, các công ty điện thoại cung cấp những phương tiện để người ở xa có thể liên lạc với nhau, các tạp chí chuyên ngành – xuất bản 1 lần/năm – là phương tiện để chúng ta được tiếp cận với những phát minh mới nhất, hiệu sách là nơi để mua sách, ô tô có thể chạy bằng xăng và bể bơi của gia đình này có thể được các gia đình cùng khu sử dụng. Nhưng lúc đó, Sabeer Bhatia và Jack John tạo ra Hotmail, Niklas Zennström và Janus Friis tạo ra Skype, Sergey Brin và Larry Page tạo ra Google, Jeff Bezos tạo ra Amazon, Elon Musk thiết kế Tesla và Mark Zuckerberg tạo ra Facebook. Họ chỉ là một số ít những doanh nhân vĩ đại thực sự làm thay đổi cuộc sống của chúng ta trong thế giới này.

Vào năm 2008, thông qua một dự án mang tên "Operation Immortality", tôi đã gửi DNA điện tử của mình vào không gian. Tôi đùa rằng tôi hy vọng những người ngoài hành tinh đã sử dụng DNA của mình, nhờ đó các phiên bản vô tính của tôi có thể khuyến khích các doanh nhân ở dải ngân hà trong vũ

trụ. DNA của tôi hiện đang được đặt cạnh DNA của Stephen Hawking ở Trạm vũ trụ không gian quốc tế. Ngày nay, ý tưởng về việc liên kết các quỹ đầu tư mạo hiểm dường như là điều gì đó quá xa vời (mặc dù *không có gì là không thể*!) nhưng khái niệm đầu tư mạo hiểm toàn cầu hoàn toàn có thể thực thi. Nó đã được đặt vào bệ phóng nhưng vẫn thiếu động lực.

Pitch Johnson, một trong những cổ đông kinh doanh đầu tư mạo hiểm đầu tiên của cha tôi, một trong những người đàn ông thông minh nhất mà tôi biết – nhiều năm trước đây đã nói với tôi rằng "Một nhà đầu tư mạo hiểm phải nằm trong tầm ngắm của các doanh nhân." Lúc đó, chúng tôi, DFJ đều biết rằng các công ty mới khởi nghiệp sẽ bùng nổ ở khắp nơi. Vì thế chúng tôi quyết định sẽ "phủ sóng" khắp nơi. Tôi may mắn khi có được sự hướng dẫn từ những người thân của mình. Ông ngoại tôi, William Culbertson, từng là Phó Chủ tịch Merill Lynch và là động lực hỗ trợ Merrill thành lập các văn phòng và chi nhánh trên khắp nước Mỹ. Vì thế, một bên tôi được các nhà đầu tư mạo hiểm tiên phong từ gia đình ủng hộ còn

một bên là một người xây dựng mạng lưới hỗ trợ. Tôi xác định tư tưởng trước rằng mình sẽ thành lập mạng lưới đầu tư mạo hiểm đầu tiên trên thế giới.

Và thời cơ đã ủng hộ tôi. Các nhà đầu tư rất háo hức tham gia vào quỹ đầu tư mạo hiểm đầu tiên. Vì thế một cách nhanh chóng và tĩnh lặng, DFJ đã bắt đầu thành lập DFJ Network, mạng lưới lớn nhất của các quỹ đầu tư mạo hiểm toàn cầu. Với sự giúp đỡ của Trưởng ban phát triển Alaska, Jim Yarmon và Jim Lynch, chúng tôi thành lập Quỹ Polaris. Với sự giúp đỡ của David Hemingway, đồng môn đại học của tôi Todd Stevens và Zions Bank, chúng tôi thành lập Wasatch Ventures ở Utah (bây giờ là Epic). Cùng với người anh họ là sinh viên năm cuối đại học John Backus, chúng tôi thành lập Draper Atlantic ở Washington DC. Nhờ sự giúp đỡ của David Cremin và Frank Creer, chúng tôi thành lập Zones Ventures ở Los Angeles. Với Jay Kararencic và nhà đầu tư thiên thần Don Jones, chúng tôi thành lập Draper Triangle ở Pittsburgh. Đến cuối năm 1998, chúng tôi đã hé lộ một trong những bí mật đầu tư mạo hiểm

lớn nhất mọi thời đại. Chúng tôi có thể chia sẻ các thương vụ làm ăn, thông tin, đầu tư chéo và kết nối các công ty mới thành lập với các doanh nghiệp trên toàn nước Mỹ. Và mạng lưới đã thực sự trở nên mạnh mẽ hơn khi hai cá nhân xuất sắc đến với tôi cùng với ý tưởng toàn cầu.

Asad Jamal và Roderick Thomson dường như sinh ra đã là một cặp. Thomson là một người chỉn chu, mang quốc tịch Anh còn Jamal là một người Pakistan khéo léo. Hai người họ muốn trở thành cổ đông thay mạng lưới của chúng tôi đối với "phần còn lại của thế giới". Steve Jurvetson và tôi rất thích thú với ý tưởng đó nhưng John Fisher khéo léo nói rằng chúng tôi không muốn bất cứ ai kiểm soát đích đến ngoài nước Mỹ của chúng tôi. Thế giới ngoài kia thật rộng lớn. Vì thế chúng tôi đã chật vật đàm phán về việc sẽ thành lập một quỹ đầu tư mạo hiểm DFJ toàn cầu hợp tác với Thomson và Jamal lấy tên là DFJ ePlanet và sẽ là quỹ đầu tư DFJ quan trọng. DFJ sẽ kiểm soát tài chính còn hai công ty sẽ chia sẻ nguồn nhân lực trong quá trình tìm kiếm, phân tích và quản lý các công ty. ePlanet sẽ

thuê đội ngũ nhân viên với danh tiếng của DFJ, chia sẻ nhân lực sẽ thiết lập những cơ cấu pháp lý mỗi khi tiếp cận công việc kinh doanh.

Mối quan hệ công việc đôi lúc nặng nề khi hai thành viên mới khác biệt về văn hóa với các cổ đông khác của DFJ. Nhưng cơ hội rất lớn và kết quả rất hấp dẫn. Chúng tôi dần đặt những bước tiến mới trên toàn cầu. Chúng tôi không chỉ nghiên cứu Thung lũng Silicon hay tìm kiếm các doanh nghiệp mới thành lập của Mỹ – mà có thể đầu tư vào bất cứ doanh nghiệp mới nào ở bất cứ đâu. Các cổ đông góp vốn của chúng tôi lúc đó thực sự rất phiêu lưu. Nó có thể là vấn đề liên quan đến trực giác nhưng các nhà đầu tư càng linh hoạt với các nhà đầu tư mạo hiểm bao nhiêu, thì khả năng hoàn về càng cao bấy nhiêu. Cuối cùng, các cổ đông góp vốn của chúng tôi đã nhận về những khoản lợi nhuận lớn từ sự tự do mà họ tạo ra cho chúng tôi.

Skype có các nhà đầu tư Scandinavia, được thành lập ở Luxembourg, đặt trụ sở chính ở London và thực

hiện hầu hết các hoạt động ở Estonia. Baidu ở Bắc Kinh, được thành lập bởi một người Trung Quốc đã học tập và làm việc tại Mỹ. Các công ty mới khởi nghiệp thành công có thể được thành lập ở bất cứ đâu và các doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm đã thay đổi mãi mãi. Nó đi lên từ các doanh nghiệp nhỏ, manh mún từ thời ông nội tôi đến Thung lũng Silicon – ngành công nghiệp trung tâm mà cha tôi đã đi đầu đến với thế giới rộng lớn này và mở ra sức mạnh tư duy và sự sáng tạo trên toàn cầu.

Tôi cũng tự tin rằng các doanh nhân trên thế giới sẽ tiếp tục xây dựng các công ty chuyển đổi và các quỹ đầu tư mạo hiểm toàn cầu sẽ tiếp tục trở thành động lực mạnh mẽ thúc đẩy các doanh nhân này bay cao và bay xa hơn nữa. Ngoài ra, các quốc gia muốn thu hút thêm việc làm, sự sáng tạo và sự giàu có đối với người dân của mình sẽ trải thảm đỏ đón các nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân đến xây dựng doanh nghiệp ở đất nước họ. Những ưu đãi về thuế, dỡ bỏ rào cản chính quyền, các luật về phá sản được cải

thiện, sự hồi hương tự do, v.v... đang bắt đầu được thực hiện trên toàn cầu.

Nhiều quốc gia luôn đón chào thế giới mới thú vị này. Ở Singapore, tôi thảo luận về một loại thị trường chứng khoán với một nhân viên chính phủ vào bữa sáng. Đến trưa, họ sắp xếp để tôi ngồi giữa Chủ tịch của SEC và Giám đốc Sở giao dịch chứng khoán Singapore. Ở Ukraine, tôi gặp Tổng thống Yushchenko thảo luận về các doanh nghiệp mới được thành lập. Ông nói, "các công ty trước đây đã phải đợi 6 tháng và trình dự án thành lập công ty của mình với 23 cơ quan công quyền trước khi được thành lập. Ngày nay, chỉ cần qua một cửa và mất 5 ngày." Đất nước này cũng chỉ mới dỡ bỏ các yêu cầu về visa và tôi là người Mỹ đầu tiên vào Ukraine mà không cần visa. Ở Hàn Quốc, tôi gặp Tổng thống Lee và ông ấy nói với tôi rằng việc thành lập và điều hành một doanh nghiệp ở Hàn Quốc rất dễ dàng. Rất nhiều các quốc gia khác cũng theo mô hình này.

Tuy nhiên, có một trường hợp ngoại lệ đáng chú ý. *Trớ trêu thay*, nước Mỹ – phần còn lại của thế giới từng mở rộng và đón nhận các doanh nhân mới nổi này, lại bắt đầu thực hiện những quy định gây cản trở thay vì khuyến khích các doanh nhân. Hợp chủng quốc Hoa Kỳ, mảnh đất của sự tự do, ngôi nhà của sự dũng cảm đã bắt đầu nhen nhóm lên những rào cản đối với các doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm dưới dạng những nguồn thuế bổ sung, những nhu cầu giải trình thông tin tài chính tăng lên và các yêu cầu bất hợp lý đối với các công ty nhỏ. Nếu muốn tiếp tục trở thành ngọn hải đăng của các doanh nghiệp tư nhân thì chúng ta nên tập trung vào việc soi sáng cho con đường của các doanh nhân để họ tỏa sáng.

Con trai tôi, Adam có thể trở thành nhà đầu tư mạo hiểm đời thứ tư của gia đình Draper và đang bắt đầu hành trình trên con đường mà tôi đã đi hơn 25 năm trước. Theo bản năng, thằng bé bị hút vào một thế giới luôn biến động và hấp dẫn. Gần đây, nó vừa mới bắt tay với một người bạn của mình để tạo ra một

phương tiện mới cho cuộc chơi khởi nghiệp. Chúng đã thành lập nên một hệ thống thương mại thay thế mới đối với chứng khoán tư nhân, mang lại cho các doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm phương tiện cần thiết để giữ được mình trong vòng xoay vĩnh cửu để tiến vào đất nước này.

Vì thế trò chơi khởi nghiệp vẫn tiếp tục phát triển và gia đình chúng tôi vẫn tiếp tục đầu tư và hỗ trợ các thành viên dám mạo hiểm thay đổi thế giới. Tôi muốn cảm ơn ông nội và cha đã vạch đường để chúng tôi có cơ hội gặp gỡ và tiếp xúc với các thiên tài xuất chúng đồng thời được nhìn thấy thế giới từ trên cao trong khi lúc nào cũng biết rằng tôi luôn tạo cơ hội cho mọi người mơ ước, sáng tạo, sáng chế cũng như theo đuổi sự vĩ đại.

Không có gì là không thể!

– *Tim Draper.*

PHỤ LỤC: CÁC TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ ĐƯỢC TÀI TRỢ BỞI DRAPER RICHARDS FOUNDATION

AGORA PARTNERSHIPS

www.agorapartnerships.org,
Draper Richards tài trợ năm 2009

Lãnh đạo: Ben Powell – Giám sát chương trình và nghiên cứu sinh Hỗ trợ Tổng thống, Ban Quản lý và Ngân sách văn phòng Nhà Trắng; MBA Đại học Columbia; MS ngành Dịch vụ Quốc tế Đại học Georgetown; BA Đại học Haverford.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2005; Agora hỗ trợ các doanh nghiệp "gây ảnh hưởng" đến các doanh nhân – những người quá "lớn" trong một thị trường tài chính nhỏ nhưng quá "nhỏ" đối với thị trường tài chính truyền thống – tạo dựng và phát triển các doanh nghiệp mang lại các giá trị về kinh tế, môi trường và xã hội cho cộng đồng của họ. Agora cung cấp cho họ các công cụ quản lý, các mạng lưới kinh doanh và cách tiếp cận các đầu tư có ảnh hưởng lâu dài cần thiết để thành công. Các công ty xã hội có

thể mang lại việc làm ở một số khu vực nghèo nhất trên thế giới. Tổ chức tìm kiếm cách thức tạo ra một điểm đến hiện đại, nơi các doanh nhân, nhà đầu tư, các MBA đam mê, các chuyên gia tình nguyện gặp nhau để thành lập và phát triển các doanh nghiệp thúc đẩy sự phát triển của thế giới.

Kết quả: Agora Partnerships (ngân sách ước tính 700.000 đô-la vào năm 2010) đã tạo ra và duy trì 1.700 công việc ở Nicaragua và là một thành viên sáng lập Aspen Network cho các Doanh nhân Phát triển.

AMERICA ABROAD MEDIA

www.americaabroadmedia.org, Draper Richards tài trợ năm 2004

Lãnh đạo: Aaron Lobel – từng là nghiên cứu sinh tại Học viện Brookings, nghiên cứu sinh An ninh Quốc gia tại Học viện John M. Olin về các nghiên cứu chiến lược tại Đại học Harvard, nghiên cứu sinh An ninh Quốc gia tại Trung tâm Belfer về các vấn đề Ngoại giao Quốc tế và Khoa học Đại học Hành chính

Kennedy thuộc Đại học Harvard; Tiến sỹ Hành chính, Đại học Harvard.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2002, America Abroad Media khai thác tiềm lực của truyền thông để cung cấp tin tức về những vấn đề nóng diễn ra trên toàn cầu tại Mỹ và đến nhiều khu vực trên toàn thế giới. Họ sản xuất các chương trình phát thanh truyền hình khai thác những vấn đề nóng ngày nay, kết nối nước Mỹ với phần còn lại của thế giới để cùng nhau đưa ra thảo luận.

Kết quả: AAM (năm 2011 ngân sách ước tính là 3,5 triệu đô-la) đã tiếp cận được khoảng 80 triệu khán giả mỗi năm với hơn 200 trạm phát thanh trên toàn nước Mỹ và hơn 140 quốc gia thông qua hệ thống NPR toàn cầu. Các chương trình của họ góp phần tạo ra một xã hội dân sự, khuyến khích sự chịu đựng, ủng hộ số đông, củng cố truyền thông tự do đồng thời thúc đẩy sự trao đổi tự do và phân tích phê phán các ý tưởng.

BUILD CHANGE

www.buildchange.org, Draper Richards tài trợ năm 2006

Lãnh đạo: Elizabeth Hausler – từng là một học giả Fulbright tới Ấn Độ với bằng kỹ sư về địa chấn và xây dựng khối; MBA và PhD về Xây dựng dân dụng Đại học California, Berkeley;MS về Khoa học Môi trường, Đại học Colorado.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2004, Build Change thiết kế những ngôi nhà chống động đất và đào tạo các thợ xây, kỹ sư và các chính khách ở các quốc gia phát triển xây dựng chúng. Build Change đã phát triển các đổi mới không mất phí hoặc chi phí thấp đối với các cách xây dựng hiện tại để các thợ xây tiếp tục xây dựng những ngôi nhà an toàn sau khi BC kết thúc can chương trình thiệp.

Kết quả: BC (năm 2010 ngân sách ước tính 1,2 triệu đô-la) đã thiết kế và cải thiện việc xây dựng hơn 18.000 ngôi nhà ở Trung Quốc, Indonesia và đang thực hiện dự án ở Haiti. Các ngôi nhà được xây dựng theo chuẩn mực tối thiểu của BC ở Tây Surmatra,

Indonesia đã không hề bị phá hủy trong trận động đất năm 2009. Các chương trình tập huấn của BC đã nâng cao kỹ năng cho 1.000 nhân viên, 1.000 kỹ sư và hơn 600 sinh viên hướng nghiệp.

DESIGN THAT MATTERS

www.designthatmatters.org, Draper Richards tài trợ năm 2004

Lãnh đạo: Timothy Prestero – từng là nhân viên Tập đoàn Peace ở Coote d'Ivoire, Tây Phi trong chương trình về quản lý môi trường đô thị; Chương trình Hợp tác Viện Hải Dương học MIT/Woods Hill ở hạng mục Kỹ thuật và Vật lý Đại dương ứng dụng; MBA Cơ khí Đại học California ở Davis.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2000, Design That Matter đã tạo ra các sản phẩm mới hỗ trợ doanh nhân xã hội ở các nước đang phát triển. Họ sử dụng quy trình thiết kế cộng tác thông qua đó hàng trăm các tình nguyện viên ở các học viện và nền công nghiệp này chi phối chuyên môn và các kỹ năng của

họ trong việc tạo ra các sản phẩm đột phá cho cộng đồng khi cần.

Kết quả: Design That Matters (năm 2009 ngân sách ước tính khoảng 350.000 đô-la) đã tiếp nhận 1.000 tình nguyện viên trong việc thiết kế các sản phẩm vào năm ngoái và đã sử dụng hai sản phẩm mới tại các nước đang phát triển.

DIGITAL WISH

www.digitalwish.org, Draper Richards tài trợ năm 2008

Lãnh đạo: Heather Chirtea – từng là Chủ tịch kỳ cựu của Tool Factory, một nhà sản xuất phần mềm giáo dục, BS ngành Số liệu Quản lý Hoạt động và Truyền thông của Đại học Syracuse.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2007, Digital Wish có nhiệm vụ giải quyết những tồn đọng về công nghệ ở các lớp học. Họ khuyến khích các giáo viên cập nhật danh sách những yêu cầu về công nghệ mà bố mẹ, các thành viên cộng đồng cũng như các doanh

nhân khu vực đáp ứng thông qua hệ thống tài trợ trực tuyến.

Kết quả: Digital Wish (năm 2010 ngân sách ước tính 360.000 đô-la) đã đầu tư 4,7 triệu đô-la mua các sản phẩm công nghệ cho 300.000 sinh viên trên toàn nước Mỹ.

EDUCATION PIONEERS

www.educationpioneers.org, Draper Richards tài trợ năm 2004

Lãnh đạo: Scott Morgan – từng là giáo viên, tư vấn pháp lý cho trường Aspire Public; BA Hành chính Đại học Notre Dame; MA về Phương pháp Giảng dạy Đại học Portland; JD Đại học Luật Stanford.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2003, EP đào tạo, kết nối, tôn vinh một thế hệ mới các nhà lãnh đạo giáo dục đã cống hiến công sức trong quá trình chuyển đổi hệ thống giáo dục để tất cả các sinh viên nhận được những phương pháp giáo dục chất lượng. Thông qua chương trình Fellowship & Alumni, EP

gia tăng cung cấp các tài năng lãnh đạo giáo dục ngoài lớp học, chuẩn bị và hỗ trợ các nhà lãnh đạo này điều hành và cải thiện chất lượng của các tổ chức giáo dục hàng đầu nước Mỹ như các khu trường học, các tổ chức trường học từ thiện và các tổ chức phi chính phủ về giáo dục.

Kết quả: Education Pioneer (năm 2010 ngân sách ước tính là 5 triệu đô-la) đã lựa chọn và đào tạo hơn 900 đồng sự tại 7 thành phố trên toàn nước Mỹ và 72% những học viên tốt nghiệp đều làm việc toàn thời gian trong lĩnh vực giáo dục.

GENOCIDE INTERVENTION NETWORK

www.genocideintervention.net, Draper Richards tài trợ năm 2006

Lãnh đạo: Mark Hanis – làm việc tại Tòa án đặc biệt của Serria Leone (SCSL); Nghiên cứu sinh của Ashola & Echoing Green; Lãnh đạo Toàn cầu trẻ Diễn đàn Kinh tế Thế giới năm 2009, là cháu của bốn người sống sót trong vụ tàn sát người Do Thái vào thời

Hitler; BA Khoa học Chính trị và Chính sách Công tại Đại học Swarthmore.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2005, GI-NET khuyến khích các cá nhân và cộng đồng bằng các công cụ ngăn chặn và xóa bỏ nạn diệt chủng. Họ đang huy động cơ sở chống diệt chủng lâu dài đầu tiên cam kết việc xóa bỏ sự tàn ác trên toàn cầu.

Kết quả: GI-NET (ngân sách ước tính năm 2010 khoảng 2,2 triệu đô-la) bao gồm một liên minh các nhà đầu tư toàn cầu, một mạng lưới lãnh đạo khu vực trên toàn nước Mỹ và hơn 700 sinh viên chưa tốt nghiệp ở các trường đại học và trung học.

GIRLS FOR A CHANGE

www.girlsforachange.org, Draper Richards tài trợ năm 2003

Lãnh đạo: Niko Everett – từng là quản lý tại Hội hướng đạo nữ sinh Bắc California, Giám đốc Marketing của Soulsearching.com, đồng sáng lập

Young Women Social Entrepreneurs; BA Đại học Tufts.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2000, Girl for a Change đã khuyến khích những chuyển đổi về xã hội hoặc cá nhân của nữ giới. Các chương trình đã khích lệ nữ giới lên tiếng, thể hiện khả năng và năng lực giải quyết các vấn đề trong vai trò người ra quyết định, tạo ra sự thay đổi vĩ mô và nhận diện tiềm năng thực sự của mình. Họ mời những phụ nữ trẻ thiết kế, lãnh đạo, cấp vốn và thực hiện các dự án thay đổi xã hội gắn liền với quyền lợi của nữ giới trong chính cộng đồng của mình.

Kết quả: Girls for a Change (ngân sách ước tính năm 2010 khoảng 860.000 đô-la) đã khuyến khích 10.000 phụ nữ lập thành các nhóm ở hơn 19 thành phố và 5 quốc gia. Ngoài ra, họ cũng trao quyền cho hơn 12.000 phụ nữ thông qua các sự kiện và những buổi tập huấn quốc gia.

GLOBAL CITIZEN YEAR

www.globalcitizenyear.org, Draper Richards tài trợ năm 2009

Lãnh đạo: Abigail Falik – từng là nhà giáo dục của Mỹ ở các nước đang phát triển; phát triển các chương trình lãnh đạo trẻ ở NetAid (bây giờ là Tập đoàn Mercy); BA và MEd Đại học Stanford; MBA Trường Kinh doanh Harvard.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2009, Global Citizen Year dẫn đầu mọi đổi mới của các thanh niên Mỹ, những người tham gia vào "năm bắc cầu" dịch vụ toàn cầu trao đổi giữa các trường trung học và đại học. Thông qua việc tương tác và huấn luyện trong cộng đồng châu Á, châu Phi và Mỹ Latin, mỗi cộng sự GCY sẽ phát triển đại lý dịch vụ, sự trôi chảy trong ngôn ngữ mới và những hiểu biết đầu tiên về cuộc sống của các cộng đồng toàn cầu. Làm việc với các trường đại học, công ty, chính phủ và các doanh nghiệp xã hội trên toàn thế giới, GCY mở ra một hướng mới trong việc thúc đẩy các nhà lãnh đạo tìm

ra các giải pháp cải tiến đối với những thách thức toàn cầu của thế kỷ XXI.

Kết quả: GCY (ngân sách ước tính năm 2010 khoảng 300.000 đô-la) đã thu hút được 44 các cộng sự ở các nước đang phát triển tại châu Phi và Mỹ Latin.

GLOBAL HEALTH CORPS

www.ghcorps.org, Draper Richards tài trợ năm 2009

Lãnh đạo: Barbara Bush – từng làm việc cho Bệnh viện Nhi đồng Chữ Thập Đỏ ở Capetown, Nam Phi; thực tập viên tại UNICEF ở Botswana trước khi làm việc cho Viện Smithsonia trong vòng hai năm, BA về Quyền con người, Đại học Yale. Jonny Dorsey – đồng sáng lập và cựu CEO của FACE AIDS; BA Nhân sinh học, Đại học Stanford.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2009, GHC đã chỉ ra những khác biệt lâu dài về những vấn đề về sức khỏe và việc tiếp cận những dịch vụ chăm sóc sức khỏe ngày nay giữa người giàu và người nghèo. Họ kết nối các nhà lãnh đạo trẻ từ nước Mỹ và các

nước đang phát triển dựa trên tình bằng hữu lâu năm, kỹ năng, tầm ảnh hưởng ở các tổ chức làm việc về các lĩnh vực sức khỏe toàn cầu.

Kết quả: GHC (ngân sách ước tính năm 2010 của công ty là 700.000 đô-la) đã thu hút 60 công sự và có 13 tổ chức đối tác về sức khỏe ở năm quốc gia châu Phi và Mỹ.

GLOBAL HERITAGE FUND

www.globalheritagefund.org, Draper Richards tài trợ năm 2003

Lãnh đạo: Jeff Morgan – từng là một nhà hoạch định vùng miền và đô thị được đào tạo, chuyên viên kinh doanh và marketing quốc tế về phần mềm và mạng lưới thông tin trong vòng 16 năm, MS về quản lý tại Đại học Stanford, BS về Kế hoạch vùng miền và đô thị Đại học Cornell.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2002, Global Heritage Fund đã tiếp cận cộng đồng khu vực để bảo

vệ và bảo tồn những di sản văn hóa điển hình nhất trên Trái đất ở các nước đang phát triển.

Kết quả: Global Heritage Fund (ngân sách ước tính năm 2009 là 3,2 tỷ đô-la) đã hoàn thành 6 dự án và 12 dự án đang trong quá trình thực hiện để bảo tồn những di sản toàn cầu đang có nguy cơ bị phá hỏng và mang lại việc làm mới cho trên 20.000 người ở các khu vực nghèo đói tại 10 nước đang phát triển.

GRASSROOT SOCCER

www.grassrootsoccer.org, Draper Richards tài trợ năm 2006

Lãnh đạo: Tommy Clark – nhà vật lý và cựu cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp; Đại học Y khoa Dartmouth; nghiên cứu sinh UCSF; sinh viên của Dartmouth.

ẢẢnh hưởng: Được thành lập vào năm 2002, Grassroot Soccer giáo dục thanh thiếu niên châu Phi về HIV. Họ sử dụng sức mạnh của bóng đá để cung cấp cho thanh niên châu Phi và Mỹ La tinh bằng kiến thức, kỹ năng sống và hỗ trợ họ sống lành mạnh hơn.

Kết quả: Grassroot Soccer (ngân sách ước tính năm 2010 là 6 tỷ đô-la) đã đào tạo cho 350.000 thanh niên ở hơn 12 quốc gia châu Phi.

A HOME WITHIN

www.ahomewithin.org, Draper Richards tài trợ năm 2006

Lãnh đạo: Toni Heineman – từng là một chuyên gia tâm lý về khối doanh nghiệp tư nhân ở San Francisco hơn 25 năm, MSW và Khoa học Sức khỏe Đại học California, Berkeley, Tiến sỹ về Sức khỏe Tâm thần Đại học California, San Francisco.

Ảnh hưởng: Được thành lập năm 2001, A Home Within cung cấp các dịch vụ chăm sóc sức khỏe tâm thần đối với các cựu thanh niên tình nguyện hoặc đang là thanh niên tình nguyện. Họ xây dựng mạng lưới các tình nguyện viên chuyên về sức khỏe tâm thần chuyên cung cấp những dịch vụ và đào tạo chuyên nghiệp hàng đầu.

Kết quả: A Home Within (ngân sách ước tính năm 2010 là 850.000 đô-la) đã đào tạo hơn 2.600 chuyên gia và bác sỹ trị liệu để phục vụ 500 thanh niên vào năm 2010 bằng cách cung cấp 25.000 giờ điều trị ở 38 cộng đồng trên toàn nước Mỹ.

KIVA

www.kiva.org, Draper Richards tài trợ năm 2007

Lãnh đạo: Matt Flannery – từng là lập trình viên máy tính ở TiVo, BS về Hệ thống Ký hiệu và MS về Tâm lý Phân tích Đại học Stanford. Premal Shah – từng là quản lý sản xuất quan trọng ở PayPal, BS về Kinh tế Đại học Stanford.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2005, Kiva đã xóa bỏ sự nghèo đói bằng cách cung cấp cho các doanh nhân của các nước đang phát triển cách thức tiếp cận các nguồn vốn thông qua những khoản nợ nhỏ. Những người cho vay trên toàn thế giới sẽ lướt qua các hồ sơ của doanh nhân trên website của Kiva, chọn người cho vay và thực hiện các khoản vay. Những người cho vay kết nối với các doanh nhân ở

cả bên kia bán cầu và các đối tác tài chính vi mô có thể hỗ trợ các doanh nhân nhỏ hiệu quả hơn.

Kết quả: Kiva (ngân sách ước tính năm 2010 là 9,6 tỷ đô-la) đã cấp hơn 150 triệu đô-la cho 390.000 doanh nhân trên toàn thế giới ở 53 quốc gia từ 470.000 người cho vay tại hơn 200 quốc gia.

KOMAZA

www.komaza.org, Draper Richards tài trợ năm 2008

Lãnh đạo: Tevis Howard – thực hiện các nghiên cứu về bệnh sốt rét ở Kenya (2002-2005); ScB về Khoa học Thần kinh Đại học Brown (2007); các nhà tài trợ và cộng sự từ các tổ chức Pop!Tech & Mulago, Peery và Jasmine.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2008; Komaza giúp đỡ các gia đình nông thôn nghèo sống ở những vùng đất khô cằn tăng thu nhập để cải thiện cuộc sống thông qua việc trồng rừng: Trồng những cây gỗ ngắn ngày để bán các sản phẩm gỗ chất lượng cao.

Kết quả: Komaza (ngân sách ước tính năm 2010 là gần 1 tỷ đô-la) đang làm việc với 2.000 gia đình nông dân và đã trồng được hơn 275.000 loại cây ngắn ngày.

LITTLE KIDS ROCK

www.littlerkidsrock.org, Draper Richards tài trợ năm 2005

Lãnh đạo: David Wish – từng là giáo viên tiếng Anh ở một trường dạy ngôn ngữ thứ hai cho các sinh viên xuất thân từ các gia đình có thu nhập thấp trong vòng 10 năm; một người chơi guitar, một giáo viên xuất sắc ở bang California; BA chuyên ngành Lịch sử và Xã hội học Đại học Brandeis; thành viên ban quản trị Quincy Jones Musiq Consortium.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2002, Little Kids Rock đã phục hồi và làm sống dậy việc giáo dục về âm nhạc trong đời sống của sinh viên ở các trường công bằng cách cung cấp các chương trình âm nhạc phong phú bao gồm những dụng cụ âm nhạc hướng dẫn và tư vấn đào tạo miễn phí Thông

qua các lớp học âm nhạc hàng tuần, có sử dụng nhiều phương pháp dạy học cải tiến, LKR đã khuyến khích sự sáng tạo và tự tin cần thiết cho thành công của các bé ở trong và ngoài trường học.

Kết quả: LKR (ngân sách ước tính năm 2010 là 1,5 tỷ đô-la) là chương trình giáo dục âm nhạc miễn phí lớn nhất ở Mỹ, phục vụ khoảng 100.000 sinh viên và 1.448 giáo viên ở 25 thành phố trên toàn nước Mỹ cho đến ngày nay.

LIVING GOODS

www.livinggoods.org, Draper Richards tài trợ năm 2007

Lãnh đạo: Chunk Slaughter – người thành lập TravelSmith Catalog và xây dựng nó thành một thương hiệu trang phục du lịch số một với trên 2 triệu khách hàng và 100 triệu đô-la doanh thu hàng năm; cựu nhân viên điều phối chương trình tại Trickle Up; lãnh đạo chương trình sức khỏe tại châu Phi; BA và MBA ngành quản lý tư nhân và cộng đồng Đại học Yale.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2007, Living Goods đang xây dựng một hệ thống ổn định để đối phó với các căn bệnh của đói nghèo và giúp cải thiện đời sống. Họ tạo ra những mạng lưới như Avon với những người cổ động sức khỏe tận nhà mang lại những thu nhập tốt nhất nhờ việc bán các giải pháp đơn giản và rẻ nhất chữa những căn bệnh hiểm nghèo cho trẻ nhỏ. Họ cải thiện cuộc sống của những người cổ động sức khỏe kiếm sống từ việc kinh doanh và các khách hàng có thể sống khỏe mạnh hơn.

Kết quả: Living Goods (ngân sách ước tính năm 2010 là 1,6 triệu đô-la) đã thu hút được hơn 600 người cổ động sức khỏe mỗi năm và những người này tiếp cận hơn 500.000 người tại Uganda.

MAPENDO INTERNATIONAL

www.mapendo.org, Draper Richards tài trợ năm 2007

Lãnh đạo: Sasha Chanoff – từng là tư vấn thuộc văn phòng Ủy ban Cao cấp của Liên Hợp Quốc về người tị

nạn (UNHCR) và làm việc với Tổ chức Quốc tế về Nhập cư tại châu Phi, BA Đại học Wesleyan và MA về hỗ trợ nhân đạo, Trường Luật và Ngoại giao Trường Friedman về Dinh dưỡng, Khoa học và Chính sách thuộc Đại học Tufts.

Ảnh hưởng: Được thành lập năm 2005, Mapendo International đã cứu sống và bảo vệ những người nhập cư có nguy cơ gặp rủi ro ở châu Phi thông qua hỗ trợ nhân đạo. Tổ chức đã phát hiện ra các cá nhân, gia đình và các nhóm người tị nạn đang gặp nguy hiểm, bảo vệ và ổn định chỗ ở tại những quốc gia nơi họ có thể tái ổn định cuộc sống mới an toàn.

Kết quả: Mapendo International (ngân sách ước tính năm 2010 là 1,9 tỷ đô-la) tạo điều kiện tái định cư cho 10.800 người tị nạn từ Cộng hòa Dân chủ Công gô, Darfur, Ethiopia, Somali, Nam Sudan và những vùng bị chiến tranh tàn phá từ châu Phi đến Mỹ, Canada và Úc và những đất nước tái định cư cho người tị nạn. Phối hợp với các tổ chức UNHCR, NGO và các chính phủ, những ý tưởng và ảnh hưởng của

Mapendo International đang mở rộng trên toàn cầu để bảo vệ hầu hết những người tị nạn gặp nguy hiểm.

THE MISSION CONTINUES

www.missioncontinues.org, Draper Richards tài trợ năm 2009

Lãnh đạo: Eric Greintens – học giả Rhodes tại Đại học Oxford phục vụ như một tình nguyện viên nhân đạo trên toàn thế giới; lính SEAL của Hải quân Mỹ, nhân viên Nhà Trắng, học giả Angier B. Duke tại Đại học Duke về Chính sách xã hội, triết học và đạo đức, MBA về nghiên cứu phát triển vào năm 1998 và Tiến sỹ về Chính sách tại Đại học Oxford.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2007; The Misson Continues đã trao quyền cho các cựu chiến binh tiếp tục sự nghiệp phục vụ đất nước và cộng đồng như những nhà lãnh đạo quần chúng tại khu vực. Họ trao tiền lương cho các cựu chiến binh tham gia vào các hoạt động tình nguyện và để họ điều hành các dự án dịch vụ với các thành viên cựu chiến

binh khác và để người dân điều hành các dự án dịch vụ đại diện cho các liệt sỹ.

Kết quả: The Mission Continues (ngân sách ước tính năm 2010 là 570.000 đô-la) đã khuyến khích 70 hội cựu chiến binh và 8.585 tình nguyện viên đóng góp 50.000 giờ phục vụ cộng đồng của họ ở 38 vùng miền trên toàn nước MỸ.

NAYA JEEVAN

www.nifk.org, Draper Richards tài trợ năm 2009

Lãnh đạo: Asher Hasan – từng là giám đốc cấp cao bộ phận các vấn đề về béo phì thuộc Bộ Y tế Mỹ cho Tập đoàn Amylin Pharmaceuticals, Inc.; MBA tại Trường Kinh doanh Stern thuộc Đại học New York; Đại học Y khoa Harvard.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2007, Naya Jeevan ("cuộc sống mới" ở Urdu/Hindi) trẻ hóa cuộc sống của những gia đình có thu nhập thấp trên khắp thế giới bằng cách cung cấp cho họ những cách tiếp cận không quá đắt đỏ với các dịch vụ chăm sóc sức

khỏe chất lượng. Dự án sức khỏe của Naya Jeevan kết hợp với rất nhiều các dịch vụ có giá trị (kiểm tra về y tế, đường dây nóng tư vấn y tế 24/7, các cơ sở sức khỏe dự phòng...) và hướng mục tiêu đến người lao động không chính thức (lái xe, bảo mẫu, công nhân trong các tập đoàn, NGO, SME) cũng như trẻ em và các ngành học thuật ở các trường công hoặc các tổ chức phi chính phủ.

Kết quả: Naya Jeevan (ngân sách ước tính năm 2010 là 380 triệu đô-la) đã kết nạp hơn 1.800 các thành viên tham gia vào kế hoạch chăm sóc sức khỏe với tư cách cá nhân từ 22 tổ chức khách hàng ở Pakistan.

ONE ACRE FUND

www.onearcefund.org, Draper Richards tài trợ năm 2006

Lãnh đạo: Andrew Youn – từng là tư vấn quản lý của Merer Consulting cho các công ty thuộc nhóm Fortune 500; MBA tại Học viện Quản lý Kellogg thuộc Đại học Northwestern, chưa tốt nghiệp Đại học Yale.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2006, One Acre Fund trao cho các hộ gia đình nông thôn bị đói ở Đông Phi để giúp họ thoát khỏi đói nghèo. Họ cung cấp một dịch vụ trọn gói đối cho các nông dân: Các nguyên liệu nông nghiệp, các khóa học hàng tuần về nông nghiệp và cách tiếp cận với thị trường. Họ đã giúp những người nông dân nhân đôi lợi nhuận trên từng mẫu đất.

Kết quả: One Acre Fund (ngân sách ước tính năm 2010 là 3,5 tỷ đô-la) hiện đang hỗ trợ 300.000 nông dân ở Kenya và Rwanda.

ROOM TO READ

www.roomtoread.org, Draper Richards tài trợ năm 2002

Lãnh đạo: John Wood – từng là chuyên viên phát triển marketing và kinh doanh cao cấp của Microsoft; MBA Học viện Quản lý Kellogg thuộc Đại học Northwestern; BA về Tài chính của Đại học Colorado.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2000 để xóa bỏ nghèo đói thông qua giáo dục, các cổ đông của Room to Read cùng với các cộng đồng khu vực thông qua việc phát triển thế giới bằng cách thành lập các trường học, thư viện và các cơ sở hạ tầng giáo dục khác. Họ can thiệp vào giai đoạn đầu đời của trẻ với niềm tin rằng giáo dục là một món quà lâu dài trao quyền cho con người để cải thiện các điều kiện về kinh tế xã hội đối với gia đình, cộng đồng, quốc gia và thế hệ tương lai của họ.

Kết quả: Room to Read (ngân sách ước tính 33 tỷ đô-la) đã tiếp cận được hơn 4 triệu trẻ em ở 9 quốc gia bằng cách cấp vốn cho hơn 10.000 học bổng giáo dục lâu dài cho nữ sinh, xây dựng hơn 1.100 trường học và mở hơn 10.000 thư viện với 8 triệu đầu sách.

SPARK

www.sparkprogram.org, Draper Richards tài trợ năm 2008

Lãnh đạo: Chris Balme – từng giảng dạy ở các lớp học thành phố với tư cách là thành viên của Tổ chức

Khoa học Quốc gia; tốt nghiệp Đại học Pennsylvania và Trường Kinh doanh Wharton.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2004, Spark tập trung vào vấn đề khủng hoảng bỏ học giữa chừng ở Mỹ nơi rất nhiều các khu vực trung tâm như Los Angeles và Chicago có tỷ lệ bỏ học lên đến trên 50%. Spark đã kết hợp các sinh viên có nguy cơ bỏ học với các cơ sở học nghề riêng thuộc tổ chức theo sự lựa chọn của họ, tại đây họ được làm việc cùng một người thầy có kinh nghiệm ở nơi làm việc địa phương. Kết quả: Định hướng của sinh viên và tỷ lệ tốt nghiệp dần gia tăng đáng kể bởi sinh viên trở nên gắn bó với trường học hơn và coi nó như là nền tảng đối với thành công của mình.

Kết quả: Spark (ngân sách ước tính năm 2010 là 200.000 đô-la) đã xây dựng các chương trình học việc ở bốn thành phố của California và bắt đầu mở rộng trên toàn quốc vào năm 2011 với một cơ sở mới ở Chicago.

TAPROOT FOUNDATION

www.taprootfoundation.org, Draper Richards tài trợ năm 2002

Lãnh đạo: Aaron Hurst – từng là Giám đốc quản lý sản xuất tại iSyndicate, quản lý sản xuất tại iOwn, cộng sự tại Chicago Foundation về Giáo dục; các nghiên cứu của anh tại Đại học Michigan tập trung vào việc nghiên cứu dịch vụ.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2001, Taproot cung cấp các tài năng kinh doanh cho các tổ chức hoạt động thúc đẩy xã hội. Họ thu hút hàng triệu doanh nhân trên toàn nước Mỹ tham gia vào các dịch vụ hàng đầu thông qua các chương trình trao thưởng và bằng cách trở thành đối tác với các công ty để phát triển chính các chương trình hàng đầu của mình.

Kết quả: Taproot (năm 2010 ngân sách ước tính là 4,1 tỷ đô-la) đã thực hiện 1.300 chương trình tài trợ dịch vụ, thu hút khoảng 5.000 chuyên gia vào hơn 800.000 giờ hoạt động trong các ngành dịch vụ hàng đầu ở năm thành phố trên toàn nước Mỹ. Họ cũng

làm việc với hơn 10 công ty nằm trong nhóm Fortune 500 để xây dựng các chương trình hợp tác hàng đầu vượt ra khỏi năm thành phố chính trong kế hoạch của Taproot.

UPWARDLY GLOBAL

www.upwardlyglobal.org, Draper Richards tài trợ năm 2002

Lãnh đạo: Jane Leu – một doanh nhân xã hội nổi tiếng thế giới, chuyên gia về các vấn đề lực lượng lao động và nhập cư toàn cầu; MBA về Ngoại giao Quốc tế của Đại học Columbia, Đại học Tufts.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2000, UG quy tụ các chuyên gia về nhập cư và tị nạn cùng với các ông chủ Mỹ để tạo cơ hội việc làm cho những người nhập cư thất nghiệp có được sự nghiệp như mong muốn tại Mỹ và tạo nên sự đa dạng về lực lượng lao động toàn cầu.

Kết quả: UG (năm 2010 ngân sách ước tính khoảng 2,3 tỷ đô-la Mỹ) đã làm việc với khoảng 3.600 tình

nguyện viên để huấn luyện 2.500 người nhập cư tìm việc từ hơn 105 quốc gia, phát triển quan hệ tốt đẹp với hơn 500 ông chủ và gia tăng thu nhập của các gia đình nhập cư vào khoảng hơn 50 triệu đô-la.

VISIONSPRING

www.visionspring.org, Draper Richards tài trợ năm 2005

Lãnh đạo: Jordan Kassalow – nhà sáng lập và cổ đông cấp cao của Chương trình Chính sách Sức khỏe Toàn cầu tại Hội đồng Quan hệ Quốc tế; Trưởng Khoa bệnh Onchocerca tại Helen Keller International; Tiến sỹ về nhãn khoa tại Đại học Mắt New England; cổ đông của Preventive Ophthalmology Thạc sỹ Sức khỏe Cộng đồng, Đại học John Hopkins.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2001, VisionSpring đã kéo các doanh nhân nhỏ vào việc bán kính mắt ở các nước đang phát triển. Họ cải thiện thu nhập của những người bán kính kiếm sống nhờ doanh số và những người mua kính, những

người có thể góp phần thúc đẩy nền kinh tế trong nhiều năm hơn nhờ cải thiện được tầm mắt của họ.

Kết quả: VS (ngân sách ước tính năm 2010 là 2 tỷ đô-la) đã bán 600.000 cặp kính mắt với sự tham gia của hơn 10.400 doanh nhân tại 10 nước đang phát triển và mang lại khoảng 152 triệu đô-la góp phần vào sự phát triển của nền kinh tế ngày nay.

WILD4LIFE

www.wild4life.org, Draper Richards tài trợ năm 2010

Lãnh đạo: Kel Sheppey – trước đây là một nhà sinh vật học về cuộc sống hoang dã và là một hướng dẫn viên sarafi (đi săn); Giám đốc thực thi các ứng dụng IT của Tập đoàn Oracle tại khu vực Mỹ Latin; người sáng lập một công ty du lịch phiêu lưu mạo hiểm thành công, hai bằng đại học và một bằng MBA của Đại học Cape Town.

Ảnh hưởng: Được thành lập vào năm 2008, Wild4life tập trung vào các cộng đồng nông thôn châu Phi ở

xung quanh vùng sa mạc Sahara để cung cấp các chương trình về điều trị và ngăn chặn HIV/AIDS cho những người chưa từng được tiếp cận với chúng.

Kết quả: Wild4life (ngân sách ước tính năm 2010 là 250.000 đô-la) đã tiếp cận được 2.000 người ở 15 vùng tại 10 nước ở khu vực châu Phi.

Chú Thích

(1). Mad Hatter là một nhân vật hư cấu phản diện trong DC Universe và là kẻ thù của Batman. Nhân vật này dựa trên hình mẫu Hatter trong cuốn tiểu thuyết của Lewis Carroll, Alice's Adventures in Wonderland(Alice ở xứ sở thần tiên), một nhân vật thường được gọi là "Mad Hatter" trong các phóng tác của Carroll.

(2). Trong mạng cục bộ, đây là một điểm ghép nối có thể tạo lập, thu nhận hoặc lặp lại một thông báo tin tức. Trong các mạng máy tính cá nhân, các nút có chứa các mạch lặp, các máy dịch vụ tệp, và các thiết bị ngoại vi dùng chung. Tuy vậy, trong thực tế sử dụng, thuật ngữ nút đồng nghĩa với trạm công tác.

(3). Home-run là một thuật ngữ được sử dụng trong môn bóng chày với nghĩa ăn điểm trực tiếp. Nó được sử dụng trong trường hợp này ý ám chỉ là một vụ đầu tư thành công rất lớn.

(4). QuickBooks là phần mềm kế toán bán chạy nhất thế giới.

(5). John Milton (9/12/1608 - 8/11/1674) là nhà thơ, soạn giả, nhà bình luận văn học người Anh. Ông nổi tiếng với các bài thơ "Thiên đường đã mất" (Paradise Lost), "Thiên đường trở lại" (Paradise Regained) và Areopagitica - bài luận lên án sự kiểm duyệt.

(6). KGB là tên viết tắt trong tiếng Nga của Komitet Gosudarstvennoy Bezopasnosti, nghĩa là "Ủy ban An ninh Quốc gia", một tổ chức có phạm vi, thế lực, hoạt động tương tự như của CIA nhưng công việc chống tình báo, gián điệp của KGB đối chọi với CIA và FBI.

(7). Ivy League thường được dùng để chỉ nhóm 8 trường đại học và học viện thành viên với ý nghĩa về hệ thống, triết lý giáo dục và chất lượng đào tạo của

những trường đại học và học viện lâu đời và hàng đầu nước Mỹ. Toàn bộ 8 trường và viện đại học thành viên của Ivy League đều nằm ở nhóm đầu của danh sách xếp hạng các trường và học viện do U.S. News & World Report thực hiện cũng như có nguồn đóng góp tài chính vào loại hàng đầu thế giới (cả 8 trường đều là các trường đại học tư nhân). 7 trong số 8 trường và học viện được thành lập trong thời kỳ nước Mỹ còn là thuộc địa, ngoại lệ duy nhất là Viện Đại học Cornell được thành lập sau đó vào năm 1865.

(8). VIII Bomber Command là một đơn vị không quân hoạt động trực thuộc Không quân Mỹ và sau này được biết đến với tên gọi Đơn vị điều khiển Lính đánh bom số 8.

(9). CPA là một chứng chỉ kế toán, kiểm toán được công nhận rộng rãi và có uy tín nhất trên thế giới.

(10). Mai tais là một loại cocktail đặc trưng của Hawaii.

(11). Phi Beta Kappa là hội danh dự danh tiếng nhất dành cho sinh viên đại học ở Mỹ.

(12). Mahātmā Gāndhī (2/10/1869 - 30/1/1948), tên đầy đủ là Mohandas Karamchand Gandhi là anh hùng dân tộc Ấn Độ, đã chỉ đạo cuộc kháng chiến chống chế độ thực dân của Đế quốc Anh và giành độc lập cho Ấn Độ với sự ủng hộ nhiệt liệt của hàng triệu người dân.

(13). IPO (Initial Public Offering) - phát hành lần đầu ra công chúng: là hoạt động chào bán chứng khoán lần đầu tiên ra công chúng. Khái niệm công chúng được hiểu là một số lượng nhà đầu tư đủ lớn với giá trị chứng khoán chào bán cũng đủ lớn. Sau khi phát hành lần đầu ra công chúng, một công ty cổ phần sẽ trở thành công ty đại chúng (hay công ty cổ phần đại chúng).

(14). 1 ounce = 28,3495 gam

(15). Douglas Richard Hofstadter (15/2/1945) là viện sỹ người Mỹ có các nghiên cứu tập trung vào ý

thức, phép luận suy, nghệ thuật và các khám phá về toán học và vật lý học.

(16). Todd Park là Giám đốc Cơ quan Công nghệ Mỹ, thay thế cho Aneesh Chopra.

(17). License Raj là những điều luật biến các doanh nghiệp trở thành những con rối quan liêu vì bất cứ quyết định nào cũng cần phải được chính quyền thông qua.

(18). Đạo luật Sarbanes-Oxley, còn được biết với tên Đạo luật Sarbox là một trong những luật căn bản của nghề kế toán, kiểm toán, được ban hành tại Mỹ vào năm 2002. Mục tiêu chính của Đạo luật này nhằm bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và tin tưởng vào các báo cáo, các thông tin tài chính công khai.

(19). License Raj (Giấy phép Raj): chế độ cấp phép liên quan đến hạn ngạch, thuế quan và điều tiết hoạt động kinh tế.

Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động

Phát hành ebook: http://www.taisachhay.com

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản